

**KOMPETENSI MANAJERIAL  
KEPALA SMP AL-AZHAR 3 WAY HALIM BANDAR LAMPUNG**

**Skripsi**

**Diajukan guna Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) dalam Ilmu Tarbiyah dan  
Keguruan**

**Oleh**

**EMI ISTIYANA**

**NPM : 1511030145**

**Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1440 H / 2019 M**

**KOMPETENSI MANAJERIAL  
KEPALA SMP AL-AZHAR 3 WAY HALIM BANDAR LAMPUNG**

**Skripsi**

**Diajukan guna Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) dalam Ilmu Tarbiyah dan  
Keguruan**

**Oleh :**

**EMI ISTIYANA  
NPM. 1511030145**

**Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam**

**Pembimbing I : Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd  
Pembimbing II : M. Afif Amrullah, M.Pd.I**

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1440 H / 2019**

## **ABSTRAK**

Perubahan masyarakat dan krisis multidimensi yang telah lama melanda Indonesia menyebabkan sulitnya menemukan sosok pemimpin ideal yang memiliki komitmen tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Dalam berbagai bidang kehidupan banyak ditemui pimpinan-pimpinan yang sebenarnya kurang layak dalam mengemban amanah kepemimpinannya sehingga mengakibatkan buruknya iklim dan budaya sekolah, bahkan telah menimbulkan banyak konflik negatif dan stres para bawahan yang dipimpinnya. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung, kota Bandar Lampung. Secara fokus penelitian ini mengkaji kompetensi manajerial kepala sekolah terhadap perencanaan sekolah, memimpin sekolah, dan mengelola guru dan staf. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Sedangkan Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan Triangulasi waktu yang dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu dan situasi yang berbeda. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) penyusunan perencanaan sekolah disusun setiap tahun ajaran baru dengan melibatkan kepala sekolah, guru, staf, dan yayasan Al-Azhar yang digunakan untuk menunjang kemajuan sekolah, (2) dalam memimpin sekolah, kepala sekolah selalu mengikutsertakan seluruh lingkungan sekolah, (3) untuk meningkatkan pengelolaan guru dan staf, kepala sekolah mengadakan evaluasi dan pelatihan guna meningkatkan kualitas belajar mengajar agar mendapatkan hasil yang maksimal.

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Emi Istiyana  
NPM : 1511030145  
Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “**KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SMP AL-AZHAR 3 WAY HALIM BANDAR LAMPUNG**” adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusun sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam footnote atau daftar pustaka. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Bandar Lampung, April 2019  
Penulis

**Emi Istiyana**  
**1511030145**

## MOTTO

يٰدَاوُدُ اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ  
الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ ۚ اِنَّ الَّذِيْنَ يَظِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ  
عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٣٦﴾

Artinya: Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.<sup>1</sup>

(Q.S Shaad (38) : 26)

---

<sup>1</sup>Lajnah Pentashih Mushaf Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Surabaya:Fajar Mulya,2007). h. 363

## **PERSEMBAHAN**

Dengan mengucap rasa syukur kepada Allah SWT. Semoga kita senantiasa mendapatkan rahmat dan hidayah-Nya. Skripsi ini saya persembahkan kepada orang-orang yang sangat berjasa dalam yang telah memberikan cinta, kasih, perhatian serta memberikan motivasi terhadap studiku:

1. Kedua orang tuaku yang sangat aku cintai dan sayangi, ayahandaku M. Husin dan ibundaku Siti Maimunah, yang selama ini memberikan kasih sayang kepadaku, mendukung baik secara moril maupun materil, yang senantiasa mendengarkan keluh kesahku dan yang selalu memotivasi yang semua tak akan mungkin dapat terbalaskan olehku, serta tiada henti mendoakan demi keberhasilanku. Terimakasih tak terkira untuk kedua orang tuaku. Semoga skripsi ini menjadi buktiku kepada mereka, dan menjadi awal kesuksesan seperti yang mereka do'akan.
2. Kakak dan adikku tersayang, kak M. Riduan, adek M. Hadim Maulana, dan adek Siti Husnaini yang selalu memberikan motivasi, semangat dan do'a sehingga bisa menyelesaikan studiku.
3. Kepada Almamater tercinta UIN Raden Intan Lampung yang sangat kubanggakan.

## **RIWAYAT HIDUP**

Nama lengkap Emi Istiyana, lahir di Astra Ksetra, Kabupaten Tulang Bawang, pada tanggal 2 Mei 1996, anak ke-2 dari 4 bersaudara. Dari pasangan Bapak M. Husin dan Ibu Siti Maimunah.

Penulis mulai pendidikan formal tingkat kanak-kanan di TK 02 YAPINDO Tulang Bawang lulus pada tahun 2002, kemudian melanjutkan ke tingkat dasar di SDS 02 YAPINDO Tulang Bawang lulus pada tahun 2009, kemudian melanjutkan pendidikan ke tingkat menengah di SMPS 02 YAPINDO Tulang Bawang lulus pada tahun 2012, kemudian melanjutkan ke tingkat atas di SMK TRISAKTI Bandar Lampung lulus pada tahun 2015. Pada tahun 2015 penulis melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi yaitu ke Perguruan Tinggi UIN Raden Intan Lampung pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) program Studi Strata Satu (S1).

Selama menempuh pendidikan di SMP penulis pernah menjadi anggota OSIS dan menjadi pasukan PASKIBRA. Di SMK penulis menjadi pengurus koperasi, dan mewakili sekolah dalam perlombaan LKS di SMK 2 Mei Bandar Lampung.

Bandar Lampung, 2019

Penulis,

**EMI ISTIYANA**

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Allah SWT. Yang telah melimpahkan taufik dan hidayahnya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, kemudian shalawat serta salam penulis sanjungkan kepada Nabi Muhammad SAW. Yang telah membawa manusia dari alam yang gelap menuju alam yang terang benderang yakni adanya islam, yang telah membawa ajaran yang paling sempurna dan diantaranya yaitu menganjurkan kepada manusia untuk menuntut ilmu pengetahuan agar dapat dimanfaatkan dalam segala aspek kehidupan.

Dalam rangka penyelesaian skripsi tersebut, penulis banyak mendapatkan bantuan, bimbingan, petunjuk dari berbagai pihak, baik berupa material maupun spiritual, untuk itu penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah menyumbang tenaga, pikiran maupun ilmu pengetahuan. Begitu pula kepada seluruh dosen/asisten serta seluruh karyawan dan karyawan Fakultas Tarbiyah UIN Raden Intan Lampung. Dan penulis ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung
2. Drs. H. Amiruddin, M.Pd.I selaku ketua jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan



3. Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd selaku Pembimbing I (satu) dan Muhammad Afif Amrullah, M.Pd.I selaku Pembimbing II (dua) yang telah banyak mengarahkan dan membimbing penulis dengan sabar, tulus, dan ikhlas sehingga skripsi ini terselesaikan dengan baik.
4. Muhdini, S.Pd., selaku kepala sekolah SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung, yang telah memberikan izin untuk mengadakan penelitian disekolah yang dipimpinnya. Serta memberikan informasi yang penulis perlukan dalam penyusunan skripsi. Kepada seluruh wakil kepala sekolah, wakil humas, seluruh staf tata usaha dan karyawan yang ada di SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis.
5. Sahabat-sahabat seperjuangan yang selalu memberikan motivasi dan semangatnya kepadaku Resti Noviyanti, Dinda Sintia Daylis, Silvi Damayanti, Umigiarini Pangestu, dan Yeni Oktaviana
6. Rekan-rekan seperjuangan khususnya jurusan MPI kelas B angkatan 2015, Teman- teman the Julid squad KKN 184 Sumber Agung, teman-teman PPL 52 terimakasih atas kebersamaan yang terjalin selama ini, terimakasih atas motivasi dan dukungannya.
7. Seluruh jajaran Civitas Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, serta seluruh karyawan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung, dengan bantuan tersebut penulis mengucapkan banyak terimakasih, semoga

Allah SWT melimpahkan rahmat dan ampunannya bagi hamba-hambanya yang telah mempersembahkan yang terbaik kepada sesama.

Penulis sadar akan kekurangan dalam penulisan ini, itu karena keterbatasan ilmu dan pengetahuan penulisan oleh sebab itu tentunya skripsi ini sudah pasti banyak kekurangannya. Sudilah kiranya untuk memberikan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk perbaikan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya, dan atas amal baik semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini semoga mendapatkan imbalan pahala dai Allah SWT. Amin.

Bandar Lampung, Maret 2019  
Penulis,

**Emi Istiyana**  
**NPM. 1511030145**

## DAFTAR ISI

|                                      |             |
|--------------------------------------|-------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>           | <b>i</b>    |
| <b>ABSTRAK .....</b>                 | <b>ii</b>   |
| <b>SURAT PERNYATAAN .....</b>        | <b>iii</b>  |
| <b>PERSETUJUAN PEMBIMBINGAN.....</b> | <b>iv</b>   |
| <b>PENGESAHAN.....</b>               | <b>v</b>    |
| <b>MOTTO .....</b>                   | <b>vi</b>   |
| <b>PERSEMBAHAN.....</b>              | <b>vii</b>  |
| <b>RIWAYAT HIDUP.....</b>            | <b>viii</b> |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>           | <b>ix</b>   |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>               | <b>xii</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>            | <b>xv</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>            | <b>xvi</b>  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>         | <b>xvii</b> |

## **BAB I PENDAHULUAN**

|  |    |
|--|----|
| A. Penegasan Judul .....               | 1  |
| B. Alasan Memilih Judul .....          | 2  |
| C. Latar Belakang Memilih Judul.....   | 3  |
| D. Fokus Penelitian .....              | 13 |
| E. Sub Fokus.....                      | 13 |
| F. Rumusan Masalah .....               | 14 |
| G. Tujuan dan Manfaat Penelitian ..... | 14 |
| H. Metode Penelitian.....              | 15 |

## **BAB II LANDASAN TEORI**

|   |    |
|---|----|
| A. Kompetensi Manajerial                          |    |
| 1. Pengertian Kompetensi Manajerial .....         | 27 |
| 2. Kepala Sekolah Sebagai Manajerial .....        | 36 |
| 3. Peran Manajerial .....                         | 48 |
| B. Kepala Sekolah                                 |    |
| 1. Pengertian Kepala Sekolah.....                 | 50 |
| 2. Syarat-syarat Kepala Sekolah.....              | 51 |
| 3. Fungsi dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah ..... | 53 |
| C. Tinjauan Pustaka .....                         | 56 |
| D. Kerangka Berfikir.....                         | 62 |

## **BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN**

|  |    |
|--|----|
| A. Gambaran Umum Objek Penelitian  |    |
| 1. Sejarah SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung.....                    | 65 |
| 2. Visi, Misi, dan Tujuan SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar<br>Lampung ..... | 66 |
| 3. Profil SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung .....                    | 68 |
| 4. Struktur Organisasi SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar                     |    |

|  |           |
|--|-----------|
| Lampung .....  | 70        |
| 5. Data keadaan siswa SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar<br>Lampung .....           | 71        |
| 6. Data Guru dan Staf SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar<br>Lampung .....           | 71        |
| 7. Data Sarana dan Prasarana di SMP Al-Azhar 3 Way Halim<br>Bandar Lampung ..... | 77        |
| B. Deskripsi Data Penelitian .....   | 78        |
| <b>BAB IV ANALISIS PENELITIAN.....</b>   | <b>85</b> |
| <b>BAB V PENUTUP</b>   |           |
| A. Kesimpulan.....   | 114       |
| B. Rekomendasi .....   | 115       |

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

|   | Hal |
|---|-----|
| Tabel 1 Indikator kompetensi Majerial ..... | 11  |
| Tabel 2 Data keadaan siswa .....            | 70  |
| Tabel 3 Data guru dan staf .....            | 70  |
| Tabel 4 Data guru sertifikasi .....         | 75  |
| Tabel 5 Data sarana dan prasarana .....     | 76  |

## **DAFTAR GAMBAR**

|  | Halaman |
|--|---------|
| Struktur Organisasi SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung..... | 70      |

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Pedoman Observasi

Lampiran 2 Pedoman Wawancara

Lampiran 3 Foto

Lampiran 4 Kartu Konsultasi

Lampiran 5 Pengesahan Proposal

Lampiran 6 Surat Penelitian

Lampiran 7 Surat Balasan telah melakukan Penelitian

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Penegasan Judul**

Sebelum penulis mengurai skripsi ini lebih lanjut, terlebih dahulu akan dijelaskan pengertian judul skripsi "Kompetensi Manajerial Kepala SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung".

Adapun penjelasan istilah-istilah judul tersebut adalah:

#### **1. Kompetensi**

Kompetensi berarti "(kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal"<sup>1</sup>. Kompetensi yang dimaksud adalah kekuasaan yang dimiliki seorang kepala sekolah dalam menentukan atau memutuskan sesuatu hal dalam rangka pengembangan sekolah yang dipimpinnya di SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung.

#### **2. Manajerial**

Manajerial berasal dari kata manajer yang berarti pemimpin. Secara umum "manajer" berarti setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya – sumber daya organisasi lainnya<sup>2</sup>. Dan dapat pula dikatakan bahwa manajerial adalah seorang pemimpin yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya- sumber daya organisasi lain yang ada di SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung.

#### **3. Kepala sekolah**

kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu "kepala" dan "sekolah" kata "kepala" dapat diartikan "ketua" atau "pemimpin" dalam suatu

---

<sup>1</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), h. 27

<sup>2</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h.67



organisasi atau suatu lembaga. Sedang “sekolah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.

Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sebuah sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala sekolah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seseorang yang dipercaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan di SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung.

#### **4. SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung**

Yaitu suatu lembaga pendidikan menengah pertama yang berada dibawah naungan Yayasan Al-Azhar. Merupakan tempat penulis mengadakan penelitian atau objek penelitian.

Berdasarkan uraian diatas dapat dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan skripsi ini suatu penelitian untuk mengungkap dan membahas secara lebih dalam mengenai “Kompetensi Manajerial Kepala SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung”.

#### **B. Alasan Memilih Judul**

Adapun yang melatar belakangi penulis membahas skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah sebagai pemimpin akan selalu berpengaruh dalam suatu sekolah, karena merupakan unsur terpenting dalam sekolah. Kepala sekolah juga merupakan manajer yang mengelola sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah perlu menjalankan kemampuannya sebagai seorang manajer sehingga dapat mengembangkan kompetensi manajerialnya.

2. Kepala sekolah SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung melakukan perannya dalam berbagai macam hal dengan baik sehingga sekolah yang ia pimpin berkualitas.

Kepala sekolah SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung dapat mengembangkan kompetensi manajerial-nya dengan baik sehingga berimbas positif dengan sekolah.

### C. Latar Belakang Memilih Judul

Perubahan masyarakat dan krisis multidimensi yang telah lama melanda indonesia menyebabkan sulitnya menemukan sosok pemimpin ideal yang memiliki komitmen tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Dalam berbagai bidang kehidupan banyak ditemui pimpinan-pimpinan yang sebenarnya kurang layak mengemban amanah kepemimpinannya. Demikian halnya dalam pendidikan, tidak sedikit pemimpin-pemimpin pendidikan karbitan atau amatiran yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas tentang lembaga pendidikan atau sekolah yang dipimpinnya. Kondisi seperti ini telah mengakibatkan buruknya iklim dan budaya sekolah, bahkan telah menimbulkan banyak konflik negatif dan stres para bawahan yang dipimpinnya. Hal ini tentu saja perlu penanganan yang serius, karena kepemimpinan pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam membangun sekolah efektif, seperti dalam surat dibawah ini:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ



Artinya: “Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami”. (QS. As-Sajdah (32):24) <sup>3</sup>

Ibnu Katsir rahimahullah berkata: “ketika mereka (ahli kitab) bersabar terhadap perintah-perintah Allah dan meninggalkan larangan-larangan-Nya, membenarkan pada rosul-Nya, serta mengikuti apa-apa yang mereka bawa, sehingga di antara mereka ada yang menjadi pemimpin yang senantiasa membimbing kepada kebenaran berdasarkan aturan Allah, mengajak kepada kebaikan, beramar ma'ruf dan nahi mungkar.

Kemampuan kepala sekolah tersebut terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya; karena tidak jarang kegagalan pendidikan dan pembelajaran di sekolah disebabkan oleh kurangnya pemahaman kepala sekolah terhadap tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa berhasil tidaknya suatu sekolah dalam mencapai tujuan serta mewujudkan visi dan misinya terletak pada bagaimana manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam menggerakkan dan memberdayakan berbagai komponen sekolah. Dalam prosesnya, interaksi berkualitas yang dinamis antara kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, dan peserta didik memainkan peran sangat penting, terutama dalam penyesuaian berbagai aktivitas sekolah dengan tuntutan

---

<sup>3</sup>Lajnah Pentashih Mushaf Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Surabaya: Fajar Mulya, 2007). h. 333

globalisasi, perubahan masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta tuntutan situasi, kondisi, dan lingkungannya. Ke semuanya itu sangat menuntut kompetensi dan profesionalitas kepala sekolah, untuk memungkinkan terciptanya interaksi berkualitas yang dinamis.

Sebagai komponen penting organisasi sekolah, kepala sekolah harus mampu memberikan layanan yang bermutu secara optimal. Hal ini penting menurut Kerr dalam buku karangan Mulyasa, karena dalam era desentralisasi pendidikan sekarang ini kepala sekolah merupakan: “ *The president in the multiversery, is leader, educator, creator, initiator, wielder of power pump, he is also office holder, caretaker, inheritor, consensus seeker, persuader, bottleneck, but he is mostly mediator*”.<sup>4</sup> Dengan kemandiriannya, kepala sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan berbagai program yang sesuai dengan kebutuhan dan potensinya. Demikian pula dengan pengambilan keputusan partisipatif, yang melibatkan warga sekolah secara langsung akan meningkatkan kepedulian dan rasa memiliki mereka terhadap sekolah dan program-programnya. Peningkatan rasa memiliki ini akan meningkatkan kesadaran, tanggung jawab, kepedulian, dan komitmen warga sekolah terhadap sekolahnya; sehingga akan melahirkan dedikasi dan kreativitas dalam pengembangan program-program sekolah.

Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah perlu lebih ditekankan dalam koordinasi, komunikasi, dan supervisi karena kelemahan dan hambatan pendidikan seringkali bersumber dari kurangnya koordinasi, komunikasi, dan

---

<sup>4</sup>Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012), h. 6

supervisi, sehingga menyebabkan persepsi yang berbeda di antara komponen-komponen pelaksana dilapangan (kepala dinas, pengawas, kepala sekolah, dan guru), serta kurangnya sosialisasi dari kepala sekolah kepada seluruh tenaga kependidikan lainnya. Kondisi tersebut antara lain dikarenakan pengangkatan mereka dalam posisi tersebut bukan berdasarkan keahlian untuk mengemban tugas yang dituntut oleh kedudukannya.

Selain itu, pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran di sekolah, menuntut guru dan kepala sekolah untuk memperhatikan dan memahami Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang tertuang dalam PP 19 tahun 2005,<sup>5</sup> beserta penjabarannya yang telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas). Kepala sekolah dan guru juga dituntut untuk memilah, memilih, menambah dan mengurangi, serta melakukan seleksi, menjabarkan dan mengembangkan berbagai nilai pendidikan terhadap setiap kompetensi dasar yang tertuang dalam standar isi serta mengimplementasikannya dalam pembelajaran, sehingga rumusan kompetensi beserta perangkat indikatornya betul-betul dapat membentuk kompetensi peserta didik sesuai dengan potensi dan kemampuannya masing-masing, serta sesuai pula dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, serta kebutuhan masyarakat pada umumnya.

Paradigma yang memberikan kewenangan luas kepala sekolah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerial, agar dapat mencapai tujuan

---

<sup>5</sup> *Ibid*, h. 7

sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolahnya. Sebagai ilustrasi dapat dikemukakan misalnya, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan melakukan pengelolaan keuangan dengan sebaik-baiknya. Kemampuan ini diperlukan, karena jika dulu kepala sekolah diberi bantuan oleh pemerintah dalam bentuk sarana dan prasarana pendidikan yang sering kurang bermanfaat bagi sekolah, maka dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, bantuan langsung diberikan dalam bentuk uang, mau diapakan uang tersebut bergantung sepenuhnya kepada kepala sekolah; yang penting dia dapat mempertanggungjawabkannya secara profesional. Dalam kerangka inilah, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tinggi untuk membangun sekolah efektif dengan kualitas manajemen yang ditandai oleh beberapa indikator sebagai berikut: (1) efektivitas belajar dan pembelajaran yang tinggi; (2) kepemimpinan yang kuat dan demokratis; (3) manajemen tenaga kependidikan yang efektif dan profesional; (4) tumbuhnya budaya mutu; serta (5) *teamwork* yang cerdas, kompak, dan dinamis.<sup>6</sup>

Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada peningkatan mutu. Strategi peningkatan mutu ini dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu (MMT), yang lebih populer dalam dunia bisnis dan industri dengan istilah *Total Quality Management* (TQM). Strategi ini merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus-menerus memperbaiki kualitas layanan,

---

<sup>6</sup>*Ibid*, h. 7

sehingga fokusnya diarahkan ke pelanggan, dalam hal ini peserta didik, orang tua peserta didik, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah, dan oleh kepala sekolah agar pelanggan puas, yakni layanan sesuai dengan yang dijanjikan (*reliability*), mampu menjamin kualitas pembelajaran (*assurance*), iklim sekolah yang kondusif (*tangible*), memberikan perhatian penuh kepada peserta didik (*emphaty*), serta cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*responsiveness*).

Dalam Al-Qur'an surah Ali Imran ayat 159 dijelaskan bahwa nilai-nilai kepemimpinan yang menjadi keseharian Rasulullah SAW:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”<sup>7</sup>

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat. Untuk itu, setiap kepala sekolah harus memahami kunci sukses kepemimpinannya, yang mencakup pentingnya kepemimpinan kepala sekolah, indikator

<sup>7</sup> Lajnah Pentashih Mushaf Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Surabaya: Fajar Mulya, 2007). h. 56

kepemimpinan kepala sekolah efektif, sepuluh kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah, model kepemimpinan kepala sekolah yang ideal, masa depan kepemimpinan kepala sekolah, harapan guru terhadap kepala sekolah, dan etika kepemimpinan kepala sekolah. Dimensi-dimensi tersebut harus memiliki, dan menyatu pada setiap pribadi kepala sekolah, agar mampu melaksanakan manajemen dan kepemimpinan secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel.<sup>8</sup>

Di dalam Permendiknas No. 3 Tahun 2007 tentang Kompetensi Kepala Sekolah dinyatakan bahwa terdapat beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Kompetensi tersebut meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Kompetensi manajerial merupakan kompetensi yang salah satunya membahas tentang pengelolaan sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal. Termasuk salah satunya sangat berkaitan dengan implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam mengefektifkan perpustakaan sekolah, karena perpustakaan sekolah merupakan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh sekolah, yang harus diefektifkan agar dapat menunjang peningkatan mutu sebuah pendidikan di sekolah.<sup>9</sup>

Sedangkan di dalam Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 menjelaskan bahwa Kompetensi Manajerial adalah kemampuan atau keahlian kepala sekolah dalam merencanakan, mengelola, memimpin, mengembangkan

---

<sup>8</sup>*Ibid*, h. 16

<sup>9</sup>Galuh Ekanasia Hapsari. 2016. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Efektivitas Perpustakaan Sekolah. *manajer pendidikan*. Volume 4 no 6. h. 520



sumber daya sekolah dan melakukan monitoring, mengevaluasi serta melakukan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasikan dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan yang efektif dan efisien.<sup>10</sup>

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan penentu keberhasilan pendidikan pada sekolah yang dibina. Kompetensi manajerial kepala sekolah yang dimulai dari menyusun perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah, menciptakan iklim dan budaya sekolah, serta memberdayakan semua komponen yang ada di sekolah. Kepala sekolah dalam tugasnya sebagai managerial agar mampu menciptakan sekolah yang kondusif, menciptakan hubungan yang baik ke semua komponen yang ada di sekolah, serta menjalin hubungan kerjasama dengan dunia usaha atau masyarakat.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>Adi. 2016. Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Kecamatan Kuala Kampar Kabupaten Pelalawan Proponsi Riau. *Jurnal akuntabiliitas manajemen pendidikan*. Vol 4 No 1. h. 4

<sup>11</sup>I Ny. Surjana, I Nym. Dantes, I Ny. Natajaya. 2013. Kontribusi Supervisi Akademik, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. *E-jurnal program pascasarjana universitas pendidikan ganesha program studi administrasi pendidikan*. Volume 4. h. 2

**Tabel 1.1**  
**Indikator Kompetensi Manajerial Kepala**  
**di SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung**

| No | Kompetensi Manajerial   | Indikator |   |   |
|----|---|-----------|---|---|
|    |   | A         | B | C |
| 1  | Menyusun perencanaan sekolah  | ✓         |   |   |
| 2  | Memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal  | ✓         |   |   |
| 3  | Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal | ✓         |   |   |

*Sumber : Data pra survey Kompetensi Manajerial Kepala SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung*

Keterangan :

- A. Baik
- B. Cukup baik
- C. Cukup

Berdasarkan hasil pra survey yang peneliti lakukan, pada kompetensi manajerial yang ada di SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung sudah terlaksana dengan baik, kompetensi manajerial yang diterapkan sudah sesuai dengan indikator yang peneliti gunakan. Pada pelaksanaannya, kompetensi manajerial sudah cukup baik. Pada pra penelitian kompetensi manajerial yang dilakukan di SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung sudah terlaksana dengan terpenuhi indikator yang menjadi acuan bagi penulis dalam melakukan pra survey.

Alasan penulis melakukan penelitian di SMP AL-AZHAR 3 Bandar Lampung, karena disekolah tersebut kompetensi manajerial kepala sekolahnya sudah berjalan dengan baik dan sudah sesuai dengan indikator kompetensi manajerial kepala sekolahnya. Disamping itu SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung juga sudah ber-Akreditasi A, dewan guru yang mengajar disana rata-rata ber-sertifikasi Pegawai Negeri Sipil, dan bagian tata usaha sekolah pun kinerjanya bagus. Di dalam sekolahan itu juga sudah ada pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing pemegang jabatan seperti; (1) Wakil kepala sekolah yang bertugas menggantikan tugas kepala sekolah disekolah ketika kepala sekolah tidak ada ditempat, (2) Waka Kurikulum yang bertugas merencanakan program pembelajaran selama dimulainya tahun ajaran baru, (3) Waka Kesiswaan yang bertugas mengurus siswa baik dari penerimaan siswa sampai siswa lulus, (4) Kasubag TU juga memiliki tugas sesuai dengan bidangnya, yaitu mengurus dan mengelola tata usaha sekolah dari surat yang masuk dan keluar, bendahara sekolah, pengelolaan data siswa, pembagian ijazah, pencatatan buku induk siswa, mengelola dana sekolah, dll.

Peneliti melakukan penelitian ini karena tertarik dengan kompetensi manajerial kepala SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung yang sudah berjalan dengan baik di sekolah tersebut dan ingin mengetahui secara mendalam bagaimana kepala sekolah menerapkan indikator kompetensi manajerial di sekolah yang ia pimpin.

#### **D. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di paparkan oleh peneliti diatas, maka fokus penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah kompetensi manajerial kepala SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung.

#### **E. Sub Fokus**

Untuk memperjelas ruang lingkup masalah yang akan dibahas, maka peneliti melaksanakan penelitian secara fokus dengan terdapat batasan-batasan masalah dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Penelitian ini dilakukan berkaitan dengan kompetensi manajerial kepala di SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung. Tentang kompetensi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam sekolah yang di pimpinnya.<sup>12</sup>

- a. Mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b. Memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.
- c. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.

#### **F. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis dapat merumuskan masalahnya sebagai berikut :

---

<sup>12</sup>Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 129

1. Bagaimana Kompetensi manajerial kepala SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung dalam menyusun perencanaan sekolah?
2. Bagaimana kompetensi manajerial kepala SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung dalam memimpin guru dan staf untuk pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal?
3. Bagaimana kompetensi manajerial kepala SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung dalam mengelola guru dan staf untuk pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal?

#### **G. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### **1. Bagi Kepala Sekolah**

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan bahan evaluasi bagi kepala sekolah tentang pentingnya kompetensi dari kepala sekolah sebagai manajerial sekolah dan sebagai pemimpin sekolah di SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung.

##### **2. Bagi Peneliti**

Menambah pengetahuan dan pemahaman bagi peneliti sebagai hasil pengalaman langsung khususnya terkait dengan kompetensi manajerial kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin di SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung.

##### **3. Bagi sekolah**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan, bahan pertimbangan dan sumber data guna perbaikan, pengalaman dan peningkatan dalam dunia pendidikan khususnya dalam pengembangan

kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung.

#### 4. Bagi Pembaca

Berguna sebagai sebuah informasi dan bahan masukan bagi perumusan konsep tentang kompetensi manajerial kepala sekolah sebagai manajer di sekolah yang ia pimpin.

## H. METODE PENELITIAN

### 1. Pendekatan dan Prosedur Penelitian

Secara umum metode penelitian diartikan sebagai *cara ilmiah* untuk mendapatkan *data* dengan *tujuan* dan *kegunaan* tertentu.<sup>13</sup> Penelitian adalah terjemahan dari kata Inggris *research*. Dari istilah itu ada juga ahli yang menerjemahkan *research* sebagai *riset*. *Research* itu sendiri berasal dari kata *re*, yang berarti “kembali” dan *to search* yang berarti *mencari*. Dengan demikian arti sebenarnya dari *research* atau riset adalah “mencari kembali”. Menurut kamus *Webster’s New International*, penelitian adalah penyelidikan yang hati-hati dan kritis dalam mencari fakta dan prinsip-prinsip, suatu penyelidikan amat cerdas untuk menetapkan sesuatu. Menurut ilmuan Hillway, penelitian tak lain dari suatu metode studi hati sempurna terhadap suatu masalah, sehingga diperoleh pemecahan yang terhadap masalah tersebut. Whitney, menyatakan bahwa di samping untuk memperoleh kebenaran, kerja menyelidiki harus dilakukan secara

---

<sup>13</sup> Sugiyono, *Manajemen Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&B*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 1

sebenarnya dalam waktu yang lama. Dengan demikian penelitian merupakan suatu metode untuk menemukan kebenaran, sehingga penelitian juga merupakan metode berpikir secara kritis dan sistematis.<sup>14</sup>

Penelitian menurut Cholid Nabuka adalah “pemikiran yang sistematis mengenai berbagai jenis masalah yang pemahamannya memerlukan pengumpulan data dan penafsiran fakta-fakta.”<sup>15</sup> Sedangkan menurut Sutrisno Hadi, penelitian adalah : sebagai usaha untuk menemukan, mengembangkan dan menguji suatu pengetahuan, usaha-usaha yang dilakukan dengan cara menggunakan metode-metode ilmiah.<sup>16</sup> Penelitian juga bertujuan untuk mengubah kesimpulan-kesimpulan yang telah diterima, atau mengubah dalil-dalil (bagi penelitian ilmu-ilmu alam) dengan adanya aplikasi baru dalil-dalil tersebut. Dari itu, penelitian dapat diartikan sebagai *pencarian pengetahuan dan pemberi artian yang terus-terusan terhadap sesuatu*. Penelitian juga merupakan pengkajian yang hati-hati dan kritis untuk menemukan sesuatu yang baru.<sup>17</sup>

Jadi, dapat disimpulkan dari beberapa pendapat di atas, bahwasannya metode penelitian adalah ilmu yang membahas tentang cara-cara yang digunakan dalam mengadakan penelitian. Sehubungan dengan uraian diatas, ini disebutkan bahwa penelitian ini merupakan penelitian lapangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian

---

<sup>14</sup> Kaelan, *Metode Penelitian Kualitatif Interdisipliner bidang Sosial, Budaya, Filsafat, Seni, Agama dan Humaniora*, (Yogyakarta: Paradigma, 2012), h. 1

<sup>15</sup> Cholid Nabuko dan Abu Ahmadi, *Metodelogi Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h. 1

<sup>16</sup> Sutrisno Hadi, *Metode Research*, (Yogyakarta: Psikologi UGM, 1983), h. 4

<sup>17</sup> Kaelan, *Op-Cit*, h. 3

deskriptif, yang berupa kata-kata tertulis dari orang-orang yang telah ditentukan sebelumnya. Maka laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian data lapangan. Data tersebut mungkin berasal dari catatan lapangan, foto, dokumen pribadi, catatan atau memo, atau dokumen resmi lainnya.

## 2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian kualitatif merupakan “narasumber”, atau partisipasi, informan, teman dan pendidikan dalam penelitian.”<sup>18</sup> Sementara sumber data dalam penelitian ini dipilih dengan menggunakan tehnik “*purposive sampling*”. Menurut Sugiono *purposive sampling* adalah pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu, seperti orang tersebut dianggap paling tahu tentang persoalan yang akan diteliti, yakni guru dan siswa.<sup>19</sup>

Adapun langkah untuk menentukan sumber data adalah: informan yang terlibat langsung dalam permasalahan penelitian ini, diantaranya adalah kompetensi Manajerial kepala SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung.

## 3. Partisipasi dan Tempat Penelitian

Dalam penelitian ini penulis berkeinginan untuk meneliti di SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung dengan mengambil studi kasus lapangan. Dipilihnya SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung sebagai lokasi penelitian karena pertimbangan dan alasan,

---

<sup>18</sup> Sugiono, *Metode Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h. 289

<sup>19</sup> *Ibid*, h. 300



pertama SMP AL-AZHAR 3 merupakan sekolah yang bernuansa islami yang statusnya sudah Terakreditasi “A”, dan merupakan sekolah menengah pertama yang memiliki tujuan menciptakan lulusan yang bernuansa islami, dan berdasarkan hasil wawancara pra survey dengan kepala sekolah SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung, pada tanggal 11 Februari 2019, SMP AL-AZHAR 3 merupakan lembaga pendidikan dibawah naungan yayasan AL-AZHAR yang tujuannya untuk mencetak lulusan yang unggul serta islami.

Wawancara dilakukan dengan Kepala Sekolah SMP AL-AZHAR 3, Waka Humas SMP AL-AZHAR 3, Guru dan Staf TU SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung.

#### **4. Alat Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan suatu langkah yang paling strategis dalam suatu penelitian, karena tujuan utama penelitian adalah untuk mendapatkan data, dan bersumber pada data tersebut peneliti dapat melakukan analisis yang pada akhirnya peneliti akan mendapatkan substansi yang dipermasalahakan dalam rumusan masalah penelitian.

Dalam pengumpulan data di lapangan, maka penulis menggunakan metode-metode sebagai berikut:

##### **1. Metode Observasi**

Pengertian observasi secara terminologis dimaknai sebagai pengamatan atau peninjauan secara cermat. Menurut Nasution, bahwa

observasi adalah merupakan dasar semua ilmu pengetahuan.<sup>20</sup> Sedangkan menurut Sutrisno Hadi, mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari pelbagai proses biologis dan psikologis. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila, penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.

Dari segi proses pelaksanaan pengumpulan data, observasi dapat dibedakan menjadi *participant observation* (observasi berperan serta) dan *non participant observation*, selanjutnya dari segi instrumentasi yang digunakan, maka observasi dapat dibedakan menjadi observasi terstruktur dan tidak terstruktur.<sup>21</sup> Jadi observasi adalah suatu pengamatan terhadap objek yang diteliti baik secara langsung maupun secara tidak langsung, untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam penelitian.<sup>22</sup>

## 2. Metode Wawancara

Wawancara adalah metode pengambilan data yang dilakukan dengan cara menanyakan kepada responden secara langsung dan bertatap muka tentang beberapa hal yang diperlukan dari suatu fokus penelitian. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila

---

<sup>20</sup> Kaelan, *Op-Cit*, h. 100

<sup>21</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 204

<sup>22</sup> Kaelan, *Op-Cit*, h. 101

peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menentukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.<sup>23</sup>

Menurut Sutrisno Hadi, mengemukakan bahwa anggapan yang perlu dipegang oleh peneliti dalam menggunakan metode interview dan juga dipegang oleh peneliti dalam menggunakan metode interview dan juga kuesioner (angket) adalah sebagai berikut:<sup>24</sup>

- a. Bahwa subjek (responden) adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri.
- b. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.
- c. Bahwa interpretasi subjek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan penelitian kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti.

### 3. Metode Dokumentasi

Dokumen adalah merupakan catatan peristiwa yang telah lalu. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang lainnya.<sup>25</sup> Metode dokumentasi adalah sejumlah besar data yang tersedia adalah data verbal yang terdapat dalam surat-surat, format-format, catatan harian (jurnal), kenangan-kenangan (memoris), laporan-laporan dan sebagainya. Kumpulan data verbal ini disebut

---

<sup>23</sup> abd. Rahman A. Ghani, *Metodologi Penelitian Tindakan Sekolah*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2014

<sup>24</sup> Sugiono, *Op-Cit*, h.194

<sup>25</sup> Kaelan, *Op-Cit*, h. 126

dokumen dalam arti yang sempit. Sedangkan dalam arti yang luas meliputi monument, artifak, foto, tips, dan lain sebagainya.<sup>26</sup>

Metode ini penulis gunakan untuk meneliti dokumen yang terdapat pada SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung yaitu seperti keadaan tanah dan bangunan madrasah, fasilitas-fasilitas di sekolah, daftar guru, dan karyawan, keadaan siswa, struktur organisasi, dan data-data tertulis yang berhubungan dengan mengembangkan madrasah.

## 5. Prosedur Analisis Data

Teknik analisa data dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif, dilakukan ada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Analisis yang diperoleh selanjutnya dikembangkan pada hubungan tertentu. Pengertian analisis data menurut Patton, yaitu suatu proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar.<sup>27</sup>

Langkah-langkah yang ditempuh penulis dalam menganalisa data adalah sebagai berikut:

- a. Reduksi data adalah proses analisis merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak penting. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih

---

<sup>26</sup> Koentjara Ningrat, *metode-metode Penelitian Masyarakat*, (Jakarta: Gramedia Utama, 1994), h. 46

<sup>27</sup> Kaelan, *Op-Cit*, h. 130

jasas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data yang selanjutnya, dan mencarinya bila diperukan.<sup>28</sup>

Menurut Nasution, Reduksi data dapat pula membantu dalam memberikan kode kepada aspek-aspek tertentu .<sup>29</sup>

#### b. Penyajian Data

Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, hubungan antara kategori. Untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif. Dengan penyajian seperti itu diharapkan informasi tertata dengan baik dan benar menjadi bentuk yang padat dan mudah dipahami untuk menarik sebuah kesimpulan.

#### c. Verifikasi Data

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpula data selanjutnya. Tetapi, apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang bervariasi.<sup>30</sup>

#### d. Penarikan Kesimpulan

---

<sup>28</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 11

<sup>29</sup> Kaelan, *Op-Cit*, h. 132

<sup>30</sup> Sugiono, *Op-Cit*, h. 345

Penarikan kesimpulan adalah upaya mengkonstruksikan dan menafsirkan data untuk menggambarkan secara mendalam dan untuk mengenai masalah yang diteliti. Setelah data hasil penelitian terkumpul selanjutnya data tersebut dianalisis dengan menggunakan data yang bersifat kualitatif yang dapat diartikan “metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Dalam penarikan kesimpulan dilakukan dengan berfikir induktif, yaitu kesimpulan yang tertarik atas dasar data empiris setelah sebelumnya dilakukan verifikasi data.<sup>31</sup> Dengan data lain, dalam metode penelitian kualitatif, teknik analisis data yang digunakan induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertulis.

## **6. Uji Keabsahan Data**

Hasil dari sebuah penelitian yang dilakukan oleh seorang peneliti harus dipertanggungjawabkan keabsahannya, karena tidak mungkin dalam melakukan sebuah penelitian tidak diadakannya sebuah pengecekan ulang oleh peneliti, maka dari itu yang akan dilakukan oleh peneliti untuk melakukan pemeriksaan ialah keabsahan datanya.

---

<sup>31</sup> Nana Sudjana, *Tuntutan Penyusunan Karya Ilmiah, Makalah, Skripsi, Tesis, Disertasi*, (Bandung: Sinar Baru Algensido Offset, 1999), h. 86

Untuk menentukan keabsahan suatu data diperlukan sebuah teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu *credibility* (derajat kepercayaan), *transferability* (keteralihan), *dependability* (keberantungan), dan *confirmability* (kepastian).<sup>32</sup> Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan uji kredibilitas. Dalam pengujian kredibilitas data atau kepercayaan terhadap suatu data hasil penelitian ada beberapa cara. Cara yang digunakan untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini adalah dengan teknik triangulasi.

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan suatu data dari berbagai sumber dengan berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, triangulasi waktu, dan triangulasi teori.

Berikut penjelasan dari berbagai jenis triangulasi dalam penelitian kualitatif, yaitu:

#### 1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sebagai contoh, untuk menguji kredibilitas data tentang perilaku murid, maka pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dapat dilakukan ke guru, teman murid yang bersangkutan

---

<sup>32</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h.270

dan orang tuanya. Data dari ke tiga sumber tersebut, tidak bisa dirata-ratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana spesifik dari tiga sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data tersebut.

## 2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kreabilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner. Bila dengan tiga teknik pengujian kreabilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.

## 3. Triangulasi Waktu

Waktu juga sering memperngaruhi kreabilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kreabilitas data dapat dilakukan dengan cara



melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.<sup>33</sup>

Triangulasi dapat juga dilakukan dengan cara mengecek hasil penelitian, dari tim peneliti lain yang diberi tugas melakukan pengumpulan data.

---

<sup>33</sup> Sugiono, *Op-Cit*, h. 374

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kompetensi Manajerial**

##### **1. Pengertian kompetensi Manajerial**

Kompetensi dalam bahasa Indonesia merupakan serapan dari bahasa Inggris, *competence* yang berarti kecakapan dan kemampuan. Menurut Echols dan Shadily, dalam buku karangan Jejen Musfah yaitu, Kompetensi adalah kumpulan pengetahuan, perilaku, dan keterampilan yang harus dimiliki guru untuk mencapai tujuan pembelajaran. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan belajar mandiri dengan memanfaatkan sumber belajar.<sup>1</sup> Menurut WJS. Purwadarminta dalam *Kamus Umum Bahasa Indonesia* kompetensi berarti (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal.

Menurut Wildavsky dalam buku karangan Alben Ambarita mengemukakan bahwa salah satu preposisi tentang kebijakan pendidikan bagi kepala sekolah atau calon kepala sekolah adalah bahwa “kompetensi minimal seorang kepala sekolah adalah memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bidang keadministrasian sekolah; keterampilan hubungan manusiawi dengan

---

<sup>1</sup>Jejen Musfah, *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), h. 27

staf, siswa, dan masyarakat, serta keterampilan teknis instruksional dan instruksional”.<sup>2</sup>

Manajerial berasal dari kata manager yang berarti pemimpin. Secara umum “manajer” berarti setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya. Seperti halnya manajemen dapat ditemukan disemua organisasi manusia, manajer ada dalam semua tipe organisasi. Ada banyak tipe manajer dengan tugas-tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda.

Menurut Stoner, manajer adalah orang yang menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan. Pendapat yang sama juga pernah dikemukakan oleh Handoko, yaitu manajer adalah orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi. Secara lebih spesifik, pidarta menjelaskan dalam dunia pendidikan, manajer adalah seseorang yang menjalankan aktivitas untuk memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan.<sup>3</sup>

Pendidiknas Nomor 13 tahun 2007 menjelaskan bahwa Kompetensi Manajerial adalah kemampuan atau keahlian kepala sekolah dalam merencanakan, mengelola, memimpin, mengembangkan sumber daya sekolah dan melakukan monitoring, mengevaluasi serta melakukan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat.

---

<sup>2</sup>Alben Ambarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), h. 108

<sup>3</sup>Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h.67

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasikan dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan yang efektif dan efisien.

Menurut Paul Hersey Cs. dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yaitu: technical, human dan conceptual. Ketiga keterampilan manajerial tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi. Lain halnya dengan Longenecker cs dalam buku karangan wahjosumidjo, berpendapat bahwa berdasarkan hasil analisis kegiatan manajerial, mengidentifikasi adanya landasan utama fungsi-fungsi manajemen, yaitu: *planning and decision making; organizing for effective performance; leading and motivating; dan controlling performance.*

Dengan dikemukakannya pendapat menurut para pakar diatas, mampu memperluas serta lebih memantapkan wawasan manajerial setiap kepala sekolah sehingga lahir pola pikir, sikap dan perilaku kepala sekolah yang efektif, sekaligus terwujudnya sekolah yang efektif pula.<sup>4</sup>

Manurut Akhmad Sudrajat dalam buku karangan Jerry H. Makawimbang, Kompetensi manajerial meliputi:<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2003), h. 99

<sup>5</sup>Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 71

- a. Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan:
  - 1) Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah
  - 2) Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategis, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis baik.
  - 3) Mampu menyusun rencana operasional (renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.
  - 4) Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.
  - 5) Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik.
  - 6) Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program yang baik,
  - 7) Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.
- b. Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan:<sup>6</sup>
  - 1) Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.
  - 2) Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
  - 3) Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
  - 4) Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan.

---

<sup>6</sup>*Ibid*, h. 74

- 5) Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
  - 6) Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.
  - 7) Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan.
- c. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:
- 1) Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan staf.
  - 2) Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merealisasikan keseluruhan rencana untuk menggapai visi, mengemban misi, menggapai tujuan, dan sasaran sekolah
  - 3) Mampu berkomunikasi, memberi pengarahan dan penegasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan
  - 4) Mampu membangun kerjasama tim (team work) anatar guru, antar staf, dan antara guru dan staf dalam memajukan sekolah.
  - 5) Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing
  - 6) Mampu melengkapi staf dengan keterampilan-keterampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya
  - 7) Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orang tua siswa dan komite sekolah
  - 8) Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat
  - 9) Mampu menerapkan manajemen konflik.
- d. Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia optimal :<sup>7</sup>
- 1) Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah
  - 2) Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah

---

<sup>7</sup>*Ibid*, h. 75

- 3) Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf
- 4) Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah
- 5) Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah.
- e. Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal :
  - 1) Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan kebutuhan sekolah.
  - 2) Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.
  - 3) Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah.
  - 4) Mampu mengelola kegiatan investaris sarana dan prasarana sekolah sesuai sistem pembukuan yang berlaku
  - 5) Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah.
- f. Mampu mengelola hubungan sekolah-masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah:
  - 1) Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintahan swasta dan masyarakat
  - 2) Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.
  - 3) Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.
- g. Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa:
  - 1) Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah.
  - 2) Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.
  - 3) Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa
  - 4) Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas, dan kemampuan.
  - 5) Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa
  - 6) Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa
  - 7) Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi.

- h. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional :<sup>8</sup>
- 1) Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokasi secara tepat dan komprehensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-tujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.
  - 2) Memiliki wawasan yang tepat dan komperhensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan bermartabat, dan mampu mengembangkan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia.
  - 3) Memiliki pemahana yang komperhensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik.
  - 4) Menguasai seluk beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap keberadaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaharuan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan.
  - 5) Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan
  - 6) Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spiritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran.
  - 7) Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan
  - 8) Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkan dalam pembelajaran.
  - 9) Mampu menyusun program pendidikan per tahun dan per semester
  - 10) Mampu mengelola penyusunan jadwal pelajaran persemester
  - 11) Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajarana dan melaporkan hasil-hasilnyakepada stakeholder sekolah.
- i. Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, trasnparan, dan efisien:
- 1) Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.
  - 2) Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah.
  - 3) Mampu mengkoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan atas prioritas dan efisiensi

---

<sup>8</sup>*Ibid*, h. 76



- 4) Mampu mengkoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- j. Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah :<sup>9</sup>
  - 1) Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman yang berlaku
  - 2) Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana dan prasarana keuangan, dan hubungan sekolah-masyarakat
  - 3) Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya
  - 4) Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik.
- k. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah:
  - 1) Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa
  - 2) Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan siswa
  - 3) Mampu mengelola usaha kegiatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan
  - 4) Mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, dan keterjangkauan
  - 5) Mampu mengelola koperasi siswa baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa
  - 6) Mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa.
- l. Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah:
  - 1) Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berfikir dan cara bertindak
  - 2) Mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal kedalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan sekolah
  - 3) Mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif dan produktif) dikalangan warga sekolah.
- m. Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa:
  - 1) Mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah
  - 2) Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis dikalangan warga sekolah

---

<sup>9</sup>*Ibid*, h. 78

- 3) Mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima
- n. Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan :<sup>10</sup>
  - 1) Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi
  - 2) Mampu menyusun format database sekolah sesuai kebutuhan
  - 3) Mampu mengordinasikan penyusunan database sekolah baik sesuai kebutuhan pendataan siswa
  - 4) Mampu menerjemahkan database untuk merencanakan program pengembangan sekolah
- o. Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah:
  - 1) Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah
  - 2) Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran
- p. Terampil mengelola kegiatan produksi atau jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa:
  - 1) Mampu merencanakan kegiatan produksi atau jasa sesuai dengan potensi sekolah
  - 2) Mampu membina kegiatan produksi atau jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang profesional dan akuntabel
  - 3) Mampu melaksanakan pengawasan kegiatan produksi atau jasa dan menyusun laporan
  - 4) Mampu mengembangkan produksi atau jasa dan pemasarannya
- q. Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku :<sup>11</sup>
  - 1) Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah
  - 2) Melakukan pengawasan prefentiv dan korektiv terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah.

Kompetensi manajerial kepala sekolah menyangkut aspek yang sangat luas mulai dari menyusun perencanaan sekolah, mendayagunakan sumberdaya sekolah hingga melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan

---

<sup>10</sup>*Ibid*, h. 79

<sup>11</sup>*Ibid*, h.80

sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku. Banyaknya aspek dalam kompetensi tersebut membutuhkan kemampuan kepala sekolah untuk selalu berkembang. Setiap kepala sekolah memiliki strategi yang bervariasi dan biasanya menggunakan pendekatan situasional. Pada aspek yang lebih luas ternyata setiap strategi ini memiliki kompetensi yang bervariasi. Kepala sekolah yang bertipe birokrat murni cenderung tidak disenangi guru atau organisasi sekolahnya. Mendasarkan hal itu perlu perkembangan strategi efektif guna memastikan penguasaan kompetensi manajerial kepala sekolah secara utuh dan dapat diterapkan secara maksimal dan kemampuan manajerial kepala sekolah menjadi penentu keberhasilan penyelenggaraan pendidikan disekolah.<sup>12</sup>

## **2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer**

Seorang kepala sekolah sebagai manajerial dituntut mampu memiliki kesiapan dalam mengelola sekolah. Kesiapan yang dimaksud adalah berkenaan dengan kemampuan manajerial kepala sekolah sebagai seorang pimpinan. Kemampuan manajerial yang dimaksudkan di sini adalah berkenaan dengan kemampuannya dalam membuat perencanaan (planning), mengorganisasikan (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengawasan (controlling). Dengan kemampuan semacam itu, diharapkan setiap pimpinan mampu menjadi

---

<sup>12</sup>Adi. 2016. Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Kecamatan Kuala Kampar Kabupaten Pelalawan Propinsi Riau. *Jurnal akuntabilitas manajemen pendidikan*. Vol 4 No 1. h. 4

pendorong dan penegak disiplin bagi para karyawannya agar mereka mampu menunjukkan produktivitas kerjanya dengan baik.<sup>13</sup>

Manajer dalam dunia pendidikan adalah kepala sekolah. Untuk dapat mencapai tujuan organisasi atau lembaga pendidikan, seorang manajer (kepala sekolah) dituntut memiliki keterampilan manajerial agar dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang diperlukan.<sup>14</sup> Pekerjaan kepala sekolah yang paling rumit dan berat adalah manajemen. Manajemen akan terjadi manakala ada kekacauan itu bisa berasal dari dalam sekolah sendiri dan dapat juga dari luar sekolah. Kekacauan dari dalam antara lain adalah akibat terjadinya kepentingan antarkelompok informal. Sedangkan kekacauan dari luar bisa disebabkan karena tidak puasny sejumlah orang tua siswa akan hasil ujian sekolah, dengan memberi cap kepada sekolah sebagai sekolah yang tidak berbobot. Menghadapi gejala-gejala tersebut, kepala sekolah dalam menyelesaikan tugas ini menduduki posisi manajer, yang mengatur manajemen.<sup>15</sup>

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut, yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

- 1) Proses adalah suatu cara yang sistematis dalam mengajarkan sesuatu.

---

<sup>13</sup>Atep Yogaswara. 2010. Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah dan Sistem Informasi Kepegawaian terhadap Kinerja Mengajar Guru. *Jurnal Penelitian Pendidikan*. Vol 11, No. 2. h. 61

<sup>14</sup>Muhammad Walid. 2008. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah/Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Kelulusan. *Madrasah*. Volume 1 No 1. h. 4

<sup>15</sup>Made Pidarto, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2011) h. 2

Manajemen sebagai suatu proses, karena semua manajer bagaimanapun juga dengan ketangkasan dan keterampilan yang khusus, mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan tersebut dapat didayagunakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Kegiatan – kegiatan tersebut:

- a. Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan. Perencanaan adalah pemilihan dari sejumlah alternatif tentang penetapan prosedur pencapaian, serta perkiraan sumber yang dapat disediakan untuk mencapai tujuan tertentu. Yang dimaksud dengan sumber meliputi sumber manusia, material, uang dan waktu. Dalam perencanaan, kita mengenal beberapa tahap, yaitu:

- a. Identifikasi masalah
- b. Perumusan masalah
- c. Penetapan tujuan
- d. Identifikasi alternatif
- e. Pemilihan alternatif, dan
- f. Elaborasi alternatif

Proses perencanaan disekolah harus dilaksanakan secara kolaboratif, artinya dengan mengikut sertakan personel sekolah dalam semua tahap perencanaan itu. Pengikutsertaan ini akan menimbulkan perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*) yang dapat memberikan dorongan kepada guru dan personel sekolah yang lain untuk berusaha

agar rencana tersebut berhasil. Lingkup perencanaan meliputi semua komponen manajemen pendidikan kurikulum, kemuridan, keuangan, prasarana dan sarana, kepegawaian, layanan khusus, hubungan masyarakat, proses belajar-mengajar (fasilitasnya), dan katatausahaan sekolah.

Perencanaan pendidikan di pendidikan menengah dapat dibedakan dalam beberapa kategori menurut: (a) jangkauan waktunya, (b) timbulnya, (c) besarannya, (d) pendekatan, serta (e) pelakunya.

Menurut jangkauan waktunya, perencanaan di pendidikan menengah dapat dibedakan menjadi perencanaan jangka pendek, (perencanaan yang dibuat untuk dilaksanakan dalam waktu seminggu, sebulan sampai dua tahun), perencanaan jangka menengah yaitu perencanaan yang dibuat untuk jangka waktu 3 sampai 7 tahun, dan perencanaan jangka panjang, yaitu perencanaan yang dibuat untuk jangka waktu 8 sampai 25 tahun. Pembagian waktu ini bersifat kira-kira, dan tiap ahli dapat saja memberikan batas yang berlainan. Jadi pemenggalan waktu ini hanya merupakan ancar-ancar.

Menurut timbulnya, perencanaan dapat dibedakan atas perencanaan yang berasal dari bawah, misalnya mulai dari guru → kepala sekolah → kator Departemen P dan K tingkat II → kantor

wilayah Departemen P dan K → Departemen P dan K, dan perencanaan yang berasal dari atas, misalnya mulai dari pusat (Departemen P dan K) sampai kepada guru.

Dari sudut besarannya perencanaan dapat dibedakan atas perencanaan makro, yaitu perencanaan pada tingkat nasional atau tingkat departemen, yaitu pada tingkat direktorat jenderal, direktorat atau provinsi sampai tingkat kantor departemen kecamatan, dan perencanaan mikro, yaitu yang dilaksanakan pada tingkat sekolah dan kelas.

Menurut pendekatannya, perencanaan dapat dibedakan menjadi perencanaan terpadu, yaitu perencanaan yang menyatukan semua sumber dalam rangka mencapai tujuan serta melihat penggunaan sumber itu dalam kaitannya dengan pengelolaan sekolah secara menyeluruh, dan perencanaan tercerai, yaitu hanya melihat sumber secara terpisah-pisah untuk tujuan tertentu. Disamping itu juga dapat dibedakan antara perencanaan berdasarkan program, yaitu yang didasarkan atas program yang dibuat secara menyeluruh (komprehensif) dan perencanaan tumbal sulam, yaitu perencanaan yang dibuat berdasarkan adanya kemungkinan perubahan, misalnya dalam pengembangan kurikulum, isi kurikulum dapat dirombak dan

diganti yang baru hanya sekadar ditambah disana-sini pada bagian yang dianggap kurang.

Menurut pelakunya perencanaan dapat dibedakan atas perencanaan individual, yang dilakukan guru secara sendiri-sendiri, perencanaan kelompok, dan perencanaan lembaga, yaitu perencanaan yang berlaku dan dibuat oleh sekolah.<sup>16</sup>

- b. Mengorganisasikan, berarti bahwa kepala sekolah harus mampu megumpulkan dan mengorganisasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan;
- c. Memimpin, dalam arti kepala sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial. Dengan menciptakan suatu suasana yang tepat kepala sekolah membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang paling baik;
- d. Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan, bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan

---

<sup>16</sup>Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2010), h. 22-



di antara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut, kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan meluruskan.

- 2) Sumber daya suatu sekolah, meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia, yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga sekolah, termasuk pengembangan guru dan staf. Pengembangan guru dan staf merupakan pekerjaan yang harus dilakukan kepala sekolah dalam manajemen personalia pendidikan, yang bertujuan untuk mendayagunaan guru dan staf secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

Pengembangan guru dan staf mencakup: (1) perencanaan, (2) pengadaan, (3) pembinaan dan pengembangan, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian, (6) kompensasi, dan (7) penilaian. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya guru dan staf yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan yang baik dan berkualitas.

Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan pengembangan guru dan staf bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan guru dan staf secara pribadi.

Karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mengerjakan instrumen pengelolaan guru dan staf seperti daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan, dan konsite guru dan staf untuk membantu kelancaran pendidikan disekolah yang dipimpinnya. Pengembangan guru dan staf perlu dilakukan pada setiap sekolah untuk memastikan bahwa mereka tetap dapat mempertahankan kualitas profesionalnya sesuai dengan kebutuhan sekolah. Program pengembangan tersebut memberi penekanan pada pembentukan keterampilan profesional mereka guna perbaikan layanan sekolah.

Cara yang dapat ditempuh adalah dengan mengikutsertakan guru dan staf pada kegiatan-kegiatan, seperti pelatihan, penataran, seminar, workshop, pemagangan, dan pendampingan yang dapat diselenggarakan oleh lembaga pemerintahan, perguruan tinggi, atau lembaga non-pemerintah. Selain itu, program pengembangan guru dan staf berbasis sekolah dapat pula dilaksanakan melalui program-program yang direncanakan sendiri oleh dan/atau melalui jaringan antar-sekolah.

Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) adalah salah satu wadah yang sering dimanfaatkan guru bidang studi sejenis untuk pengembangan diri. Khusus untuk guru, program pengembangan kapasitas tersebut merupakan kebutuhan mendasar yang senantiasa harus terpenuhi agar guru sebagai pilar utama pendidikan memiliki sekurang-kurangnya empat kompetensi utama: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian kompetensi profesional, dan

kompetensi sosial. Jalinan keempat kompetensi tersebut akan membentuk sosok guru yang diharapkan memiliki kinerja yang baik.

Beberapa indikator keberhasilan kepala sekolah dalam mengembangkan guru dan staf dapat dikemukakan sebagai berikut.<sup>17</sup>

- a. Sekolah menciptakan hubungan kerja kesejawatan di antara semua guru, dan staf dengan seluruh warga sekolah.
- b. Kepala sekolah melakukan supervisi klinis dan kooperatif guna memberikan masukan bagi peningkatan kompetensi guru.
- c. Terdapat program pengembangan profesionalitas guru dan staf berbasis sekolah berdasarkan kebutuhan sekolah guna perbaikan layanan, yang ditekankan pada pembentukan keterampilan profesional.
- d. Terdapat asesmen mengenai kekuatan dan kekurangan setiap guru dan staf, terutama berkaitan dengan kompetensi dan keterampilan tentang pelaksanaan pembelajaran yang efektif.
- e. Terdapat *database* mengenai profil guru dan staf mencakup berbagai aspek yang berhubungan dengan kompetensi profesional (masa kerja, latar pendidikan, pengalaman diklat dan penataran, serta karya-karya lainnya.)
- f. Kesempatan yang tersedia untuk pengembangan kapasitas profesional diberikan secara bergilir, adil, dan merata kepada semua guru dan staf
- g. Terdapat kegiatan sosialisasi lanjutan tentang hasil pelatihan/penataran yang diikuti guru dan staf tertentu kepada semua warga sekolah
- h. Guru ikut mengikuti dan memanfaatkan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dan kegiatan organisasi lainnya untuk pengembangan diri.
- i. Guru aktif secara mandiri dalam berbagai kegiatan pengembangan profesional (penataran, pelatihan, seminar, dan pengadaan buku referensi pribadi)
- j. Guru aktif menulis karya ilmiah (KTI) untuk mengkomunikasikan pengalaman dan pemikirannya, baik melalui artikel, makalah, maupun laporan penelitian. Khususnya penelitian tindakan kelas (PTK).

---

<sup>17</sup> Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012), h.

3) Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berarti bahwa kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific ends*). Tujuan akhir yang spesifik ini berbeda-beda antara organisasi yang lain. Tujuan ini bersifat khusus dan unik. Namun, apapun tujuan spesifik dari organisasi tertentu, manajemen adalah merupakan proses, melalui manajemen tersebut tujuan dapat dicapai.<sup>18</sup>

Menurut Stoner ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, fungsi manajer tersebut tentu saja berlaku bagi setiap manajer dari organisasi apa pun, termasuk kepala sekolah yang berperan mengelola kegiatan sekolah harus mampu mewujudkan kedelapan fungsi dalam perilaku sehari-hari. Walaupun pada pelaksanaannya sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sumber daya manusia, seperti guru, staf, siswa dan orang tua siswa, dana, sarana serta suasana serta suasana dan faktor lingkungan di mana sekolah itu berbeda. Berikut fungsi manajer yang menurut Stoner:

a. Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain (*work with and through other people*)

Pengertian orang lain tidak hanya para guru, staf, siswa dan orang tua siswa, melainkan termasuk atas kepala sekolah, para kepala sekolah lain serta pihak-pihak yang perlu berhubungan dan bekerjasama. Dalam fungsi

---

<sup>18</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2011), h. 94

ini kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah (*as channels of communication within the organization*)

- b. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawaban (*responsible and accountable*)

Keberhasilan dan kegagalan bawahan adalah suatu pencerminan langsung keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin. Dengan demikian kepala sekolah bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf, dan orangtua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah.

- c. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan (*managers balance competing goals and set priorities*).

Dengan segala keterbatasan, seorang kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara tepat. Bahkan ada kalanya seorang kepala sekolah harus dapat menentukan suatu prioritas bilamana terjadi konflik antara kepentingan bawahan dengan kepentingan sekolah.

- d. Kepala sekolah harus berfikir secara analistik dan konsepsional (*must think analytically and conceptionally*).<sup>19</sup>

Fungsi ini berarti menuntut setiap kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan dengan satu solusi yang *feasible*. Demikian pula

---

<sup>19</sup>*Ibid*, h. 96

dengan kepala sekolah harus mampu melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan. Memandang persoalan yang timbul sebagainbagian yang tak terpisahkan dari satu keseluruhan.

e. Kepala sekolah sebagai juru penengah (*mediators*).

Dalam lingkungan sekolah sebagai satu organisasi, di dalamnya terdiri manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda; perangai, keinginan, pendidikan, latar belakang kehidupan sosial. Sehingga tak terhindarkan tumbuh pertentangan atau konflik satu dengan yang lain. Untuk itu kepala sekolah harus turun tangan sebagai peleraai atau penengah<sup>20</sup>.

f. Kepala sekolah sebagai politis (*politicians*)

Sebagai seorang politis, berarti kepala sekolah harus selalu berusaha untuk meningkatkan tujuan organisasi serta mengembangkan program jauh ke depan. Untuk itu sebagai seorang politisi kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis atau kecakapan politis seorang kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila:

1. Dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing.
2. Terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, BP3
3. Terciptanya kerja sama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan

---

<sup>20</sup>*Ibid*, h. 98

- g. Kepala sekolah adalah seorang diplomat

Dalam peranan sebagai diplomat dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi dari sekolah yang di pimpinnya

- h. Kepala sekolah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit (*make difficult decisions*)

Tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan; kesulitan dana, persoalan pegawai, perbedaan pendapat terhadap kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah, dan masih banyak lagi. Apabila terjadi kesulitan-kesulitan seperti tersebut di atas, kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.<sup>21</sup>

### 3. Peran Manajerial

Peran manajerial kepala sekolah menurut Daniel Katz dan Robert Kahn dalam Lunenburg (2000: 333) dibagi tiga yakni:

- 1) **Technical**, *involving good planning, organizing, coordinating, supervising, and controlling techniques;*
- 2) **Human**, *dealing with human relations and people skills, good motivating and morale building skills; and*
- 3) **Conceptual**, *emphasizing knowledge and technical skills related to the service (or product) of the organization.*

Daniel Katz dan Robert Kahn membagi keahlian manajemen menjadi tiga area utama: **teknis**, melibatkan perencanaan yang baik, pengorganisasian,

---

<sup>21</sup>*Ibid*, h. 102

koordinasi, pengawasan, dan teknik pengawasan; **hubungan manusia**, berurusan dengan hubungan manusia dan keterampilan orang-orang, baik memotivasi dan semangat membangun keteampilan, dan **konseptual**, menekankan kepada pengetahuan dan keterampilan teknis yang terkait dengan layanan (atau produk) dari organisasi. (untuk kepala sekolah pengetahuan, konseptual berkonotasi kepemimpinan atau kurikulum, pengajaran dan pembelajaran). Keterampilan manajerial diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif.<sup>22</sup>

Henry Mintzberg telah melakukan penelitian tentang berbagai macam pekerjaan manajerial, dan kemudian membuat sintesa hasil studi empirisnya mengenai peranan-peranan manajerial. Dia menemukan bahwa tidak ada pertentangan antara pertentangan antara pendekatan fungsional dan pendekatan kegiatan, tetapi keduanya saling melengkapi. Sebagai hasil studinya, Mitntzberg mengelompokkan perilaku-perilaku manajer menjadi tiga bidang peranan: antara pribadi, informasional, dan pembuatan keputusan.

Manajer mempunyai wewenang formal atas satuan organisasinya, dan itu menentukan statusnya. Wewenang dan status ini menyebabkan manajer terlihat dalam pelaksanaan ketiga peranan tersebut. Manajer kemudian

---

<sup>22</sup>Nurtanio Agus P. 2010. Strategi Mengembangkan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. No 02. h. 55-63



menggunakan keterampilan pribadi dan manajerial serta kemampuan untuk melaksanakan peranan-peranannya secara efektif.<sup>23</sup>

## **B. Kepala Sekolah**

### **1. Pengertian Kepala Sekolah**

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakannya proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi transaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pembelajaran.<sup>24</sup> Wahjosumidjo mendefinisikan kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.<sup>25</sup> Oleh karena itu, sama halnya dengan jabatan-jabatan yang lainnya, kepala sekolah harus memiliki beberapa standar kompetensi yang berkaitan dengan jabatannya.

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai

---

<sup>23</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: 2009), h. 32

<sup>24</sup>Arif Jamali. 2013. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Lingkungan, Motivasi Guru, Terhadap Prestasi Siswa SMA Muhammadiyah Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. Volume 1 Nomor 1. h. 10

<sup>25</sup>Januar Barkah. 2014. Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi di Madrasah. *SOSIO e-KONS*. Volume 6 no 1. h. 33

individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental kepala sekolah merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah.

## **2. Syarat – syarat Kepala Sekolah**

Telah kita ketahui bahwa tugas kepala sekolah itu sedemikian banyak dan tanggung jawabnya sedemikian besar. Maka tidak sembarangan orang bisa menjadi kepala sekolah. Untuk menjadi kepala sekolah harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Di samping syarat yang berupa ijazah (yang merupakan syarat formal) persyaratan pengalaman kerja dan kepribadian harus dipenuhi pula.

Dalam peraturan yang berlaku di lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, untuk setiap tingkatan dan jenis sekolah sudah ditentukan syarat-syaratnya untuk pengangkatan kepala sekolah. Seperti telah kita ketahui bahwa untuk menjadi kepala sekolah TK dan SD serendah-rendahnya berijazah SGA/SPG. Untuk kepala SMTP serendah-rendahnya berijazah sarjana muda BI. Karena jenis SMTP maupun SMTA itu bermacam-macam (SMP, SMA, STM, SMKK, SPMA,dll), maka ijazah yang diperlukan sebagai kepala sekolah hendaknya sesuai dengan jurusan/jenis sekolah yang dipimpinnya.

Pengalaman kerja merupakan syarat penting yang tidak dapat diabaikan. Bagaimana bisa memimpin apabila ia belum memiliki pengalaman bekerja atau

menjadi guru pada jenis sekolah yang dipimpinnya. mengenai persyaratan lamanya pengalaman kerja untuk pengangkatan kepala sekolah belum ada keseragaman diantara berbagai jenis sekolah. Belum ada keseragaman di antara berbagai jenis sekolah. Hal tersebut karena adanya banyak hal yang menyebabkan kesulitan pengangkatan, di antaranya:

- a) Pertumbuhan dan perkembangan jumlah sekolah yang sangat pesat dan tidak sesuai dengan jumlah yang tersedia.
- b) Adanya ketidakseimbangan antara banyaknya guru-guru fak. Umum/sosial yang besar jumlahnya dengan guru-guru fak jurusan (teknik dan eksakta) yang sangat sedikit.
- c) Di kota-kota besar kelebihan guru sedang di pelosok sangat kekurangan guru.
- d) Dan lain-lain

Disamping ijazah dan pengalaman kerja, dan syarat lain yang tidak kurang pentingnya, yaitu persyaratan kepribadian dan kecakapan yang dimilikinya. Seorang kepala sekolah hendaknya memiliki kepribadian yang baik sesuai dengan kepemimpinan yang akan dipegangnya. Ia hendaknya memiliki sifat-sifat jujur, adil dan dapat dipercaya, suka menolong dan mengatasi kesulitan-kesulitan, bersifat supel dan ramah mempunyai sifat tegas dan konsekuen yang tidak kaku. Seorang kepala sekolah harus berjiwa nasional dan memiliki falsafah hidup yang sesuai dengan falsafah dan dasar negara kita.

Jadi, dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwasannya syarat seorang kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a) Memiliki ijazah sesuai dengan ketentuan/peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
- b) Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.

- c) Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat-sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- d) Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang harus, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerjaan yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya.
- e) Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolah.

### 3. Fungsi dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan suatu situasi belajar mengajar yang kondusif sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, kepala sekolah memiliki tanggung jawab yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar mengajar dengan baik dan melakukan supervisi sehingga kemampuan guru-guru meningkat, dalam membimbing muridnya.<sup>26</sup>

Dalam Al-Qur'an surat An-Nissa ayat 58 dijelaskan bahwa tugas dan tanggungjawab pemimpin adalah:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

---

<sup>26</sup>Teuku Miftahuddin, Khairuddin, Nasir Usman. 2014. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Lhoksukon, Kabupaten Aceh Utara. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Volume 2 No. 1. h. 69

Artinya:”Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan Amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah maha mendengar Maha melihat.<sup>27</sup>

Ayat ini memerintahkan agar menyampaikan agar menyampaikan “Amanat” kepada yang berhak. Pengertian “amanat” kepada seseorang untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Kata “amanat” dengan pengertian ini sangat luas, meliputi “amanat” Allah SWT kepada hamba-Nya, amanat seseorang kepada sesamanya dan terhadap dirinya sendiri.

Amanat Allah SWT terhadap hamba-Nya yang harus dilaksanakan antara lain: melaksanakan apa yang diperintahkan-Nya dan menjauhi larangan-Nya. Semua nikmat Allah SWT berupa apa saja kehendaknya kita manfaatkan untuk taqarrub (mendekatkan diri) kepada-Nya.

Kepala sekolah semestinya mampu menjadi contoh integritas yang patut di contoh oleh guru dan murid di sekolah. Integritas seorang pemimpin sangat mempengaruhi kualitas kepemimpinan seseorang, dengan integritas yang baik, seorang pemimpin dalam hal ini kepala sekolah akan ditaati, dihormati oleh guru dan dan siswa yang dipimpinnya, sehingga dapat tercipta lingkungan organisasi sekolah yang tertib dan kondusif. Kepala sekolah juga sudah selayaknya untuk fokus dalam mengawasi apa yang terjadi di dalam kelas

---

<sup>27</sup>Lajnah Pentashih Mushaf Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Surabaya: Fajar Mulya, 2007). h.69

sebagai inti dari baik tidaknya pendidikan di dalam sekolah. Keberlangsungan pengawasan kelas ini sangat penting untuk menjaga kualitas kegiatan belajar mengajar disekolah tersebut.<sup>28</sup>

Berikut fungsi dan tanggung jawab seorang kepala sekolah:

a. Kepala Sekolah sebagai Penanggungjawab

Kepala sekolah merupakan personil sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar Pancasila dan bertujuan untuk:

- Meningkatkan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa;
- Meningkatkan kecerdasan dan keterampilan
- Mempertinggi budi pekerti
- Memperkuat kepribadian
- Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air.

Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademik saja, dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula. Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah dadalah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Namun demikian, dalam usaha memajukan sekolah dan menanggulangi kesulitan yang dialami sekolah baik yang berupa atau

---

<sup>28</sup>Nur Agus Salim. 2017. Peningkatan Efektivitas Pengelolaan Sekolah Melalui Penguatan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah. *Manjemen dan supervisi pendidikan*. Volume 2, Nomor 1. h. 10

bersifat material seperti perbaikan gedung, penambahan ruang, penambahan perlengkapan, sebagainya maupun yang bersangkutan bekerja sendiri. Kepala sekolah harus bekerja sama dengan para guru yang dipimpinnya, dengan orang tua murid atau BP3 serta pihak pemerintah setempat.

b. Kepala Sekolah sebagai Pimpinan Sekolah

Aswarni Sudjud, Moh. Saleh dan Tatang M. Amirin dalam bukunya yang berjudul “Administrasi Pendidikan”, menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah adalah:

- 1) Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan (*policy*) sekolah.
- 2) Pengatur tata kerja (mengorganisasi) sekolah, yang mencakup:
  - a) Mengatur pembagian tugas dan wewenang
  - b) Mengatur petugas pelaksana
  - c) Menyelenggarakan kegiatan (mengkoordinasi)
- 3) Pensupervisian kegiatan sekolah, meliputi:
  - a) Mengawasi kelancaran kegiatan
  - b) Mengarahkan pelaksanaan kegiatan
  - c) Mengevaluasi (menilai) pelaksanaan kegiatan
  - d) Membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksanaan dan sebagainya.

Fungsi yang pertama dan kedua tersebut di atas adalah fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sedang yang ketiga sebagai pemimpin sekolah sebagai supervisor. Fungsi sekolah sebagai pemimpin sekolah berarti kepala sekolah dalam kegiatan memimpinya berjalan melalui tahap-tahap kegiatan:

- a) Perencanaan (*Planning*)
- b) Pengorganisasian (*Organizing*)
- c) Pengarahan (*directing*)

- d) Pengkoordinasikan (*coordinating*)
  - e) Pengawasan (*Contrlolling*).
- c. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Supervisi adalah salah satu tugas pokok dalam administrasi pendidikan bukan hanya merupakan tugas pekerjaan para inspektur maupun pengawas saja melainkan juga tugas pekerjaan kepala sekolah terhadap pegawai-pegawai sekolahnya.<sup>29</sup>

### C. Tinjauan Pustaka

Berdasarkan penelitian sebelumnya dapat di jelaskan melalui skripsi dan jurnal sebagai berikut:

Adi (2016) membahas tentang “Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Kecamatan Kuala Kampar Kabupaten Pelalawan Propinsi Riau tahun 2016”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah yang dipimpinnya. Penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif ini menemukan bahwa : (1) pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 4 Kuala Kampar belum terlaksana dengan baik sesuai dengan 16 indikator standar kompetensi manajerial. (2) faktor penghambat: (a) kepala sekolah tidak memiliki standar kompetensi; (b) minimnya pengalaman kepala sekolah; (c) ketidakmampuan dalam menyusun perencanaan sekolah; (d) kurangnya koordinasi

---

<sup>29</sup>Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2011), h. 80-92



dan kerja sama; (e) kurang sarana dan prasarana sekolah; (f) kurangnya mengikuti pelatihan; (g) kurangnya pengawasan dari atasan.<sup>30</sup>

Jeka Sukma Citra (2018) dengan skripsi yang berjudul “Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di MTs Nurul Hidayah Kecamatan Semaka Kabupaten Tanggamus”. Penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif ini menemukan bahwa: (1) Dalam keterampilan hubungan manusia yang dimiliki kepala madrasah bahwa kepala madrasah sering melakukan komunikasi dengan para guru dan selalu melakukan tegur sapa setiap harinya, dengan begitu hubungan kepala sekolah dengan para guru semakin dekat, (2) Keterampilan konseptual yang dimiliki kepala madrasah bahwa kepala madrasah dalam menganalisis sebuah permasalahan menggunakan berbagai macam pilihan solusi yang ada, dengan begitu kepala madrasah bisa memilih solusi yang tepat untuk menyelesaikan sebuah permasalahan yang terjadi.<sup>31</sup>

Nova Sari (2017) dengan skripsi berjudul “Peran Manajerial Kepala Madrasah Dalam Rangka Mencapai Standar Mutu Pengelolaan di MAN 1 Model Bandar Lampung”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif ini menunjukkan bahwa Kepala madrasah sudah melaksanakan peran manajerialnya yang mencakup: (1) Peran interpersonal yaitu kepala madrasah telah melakukan

---

<sup>30</sup>Adi. 2016. Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Kecamatan Kuala Kampar Kabupaten Pelalawan Propinsi Riau. *Jurnal akuntabilitas manajemen pendidikan*. Vol 4 No 1

<sup>31</sup>Jeka Sukma Citra, Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di MTs Nurul Hidayah, (Skripsi Program Strata Satu Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Lampung, 2015), h. 13

penyusunan Rencana Kegiatan Madrasah dengan mempertahankan pertimbangan komite sekolah, dan disahkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, (2) Peran informasional yaitu kepala madrasah telah mensosialisasikan visi misi dan tujuan sekolah dengan semua warga sekolah dapat mengakses laporan pengelolaan keuangan sekolah secara transparan dan akuntabel, (3) Peran Decisional yaitu kepala madrasah telah melakukan evaluasi pendayagunaan tenaga pendidikan pada setiap akhir semester, melaksanakan pengelolaan sekolah secara efektif dan efisien untuk meningkatkan mutu sekolah, dan melaksanakan kegiatan sekolah dengan tahapan yang tepat.<sup>32</sup>

Diah Ayu Prameswari (2017) dengan skripsi berjudul “Peran Kepala Sekolah Sebagai Manager Dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung”. Penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif ini menemukan adanya 2: (1) Faktor pendukung dalam penyusunan perencanaan ini ialah seluruh sumber daya sekolah dan kerjasama warga sekolah, dalam mengembangkan organisasi yaitu dengan adanya program tujuan dan pandangan, dalam memimpin sekolah dituntut memiliki skill dan kesiapan dalam mengelola perubahan dan pengembangan sekolah baik guru, para staff dan peserta didik, sarana dan prasarana, kurikulum dalam menciptakan budaya dan iklim dengan adanya lingkungan yang baik, kedisiplinan dan respon yang baik. Dalam mengelola guru dan staf diperlukan

---

<sup>32</sup>Nova Sari, Peran Manajerial Kepala Madrasah Dalam Rangka Mencapai Standar Mutu Pengelolaan di MAN 1 Moodel Bandar Lampung, (Skripsi program srata satu Manajemen Pendidikan Islam Universitas Raden Intan Lampung, 2017), h. 99

adanya perhatian dan pengawasan serta motivasi, dalam mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat diperlukan penambahan SDM dan perkembangan ilmu pengetahuan dalam pengelolaan peserta didik yaitu guru yang mengajar dan media pembelajaran, dan dalam mengelola kurikulum dan pembelajaran yaitu dengan adanya pembaruan pendidikan warga sekolah. (2) faktor penghambat sebenarnya tidak ada hanya saja jika terjadi sebaliknya dari faktor pendukung maka itu adalah faktor penghambatnya, seperti ketika warga sekolah tidak memiliki kesadaran untuk sama-sama membangun sekolah untuk menjadi lebih baik.<sup>33</sup>

Teuku Miftahuddin, dkk (2014) dengan jurnal berjudul “Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Lhoksukon Kabupaten Aceh Utara”. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui program perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut kemampuan manajerial di sekolah yang dipimpinnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif ini menemukan bahwa: (1) Program perencanaan kemampuan manajerial kepala sekolah adalah mengembangkan program-program peningkatan kinerja guru. (2) Pelaksanaanya adalah menerapkan program peningkatan kinerja guru melalui pemberian penghargaan, kesempatan, tantangan, pemberdayaan dan pengembangan tanggungjawab yang tinggi. (3) Tindak

---

<sup>33</sup>Diah Ayu Prameswari, Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung, (Skripsi program srata satu Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2017), h. 78

lanjutnya adalah membentuk komunikasi personil sekolah dengan kepala sekolah dilaksanakan secara terbuka dan demokratis.<sup>34</sup>

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya terdapat aspek-aspek yang membedakan antara penelitian ini :

Penelitian pertama terdapat kendala, kendala dalam penelitian ini kepala sekolah tidak memiliki standar kompetensi, minimnya pengalaman, tidak mampu menyusun perencanaan, kurang koordinasi, kurangnya sarana dan prasarana, kurang mengikuti pelatihan dan kurangnya pengawasan dari atasan.

Penelitian kedua hubungan yang dimiliki kepala sekolah dengan dewan guru terjalin baik dan kepala sekolah mempunyai solusi yang baik dalam pemecahan masalah yang terjadi.

Penelitian ketiga peran kepala madrasah sebagai manajerial telah melakukan penyusunan rencana kegiatan madrasah yang telah disahkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, mensosialisasikan visi misi dan tujuan sekolah serta dapat mengakses keuangan sekolah secara transparan dan akuntabel, kepala madrasah telah melakukan evaluasi pendayagunaan tenaga kependidikan setiap akhir semester untuk meningkatkan mutu sekolah.

Penelitian keempat peran manajerial terdapat faktor pendukung dan faktor penghambat. Faktor pendukung berupa penyusunan perencanaan yang bersumber dari seluruh sumber daya sekolah, kepala sekolah dituntut memiliki skill,

---

<sup>34</sup>Teuku Miftahuddin, Khairuddin, Nasir Usman. 2014. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Lhoksukon, Kabupaten Aceh Utara. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Volume 2 No. 1. h. 73

perubahan dan perkembangan sekolah, sarana dan prasarana, menciptakan budaya dan iklim, perhatian dan pengawasan serta motivasi, penambahan SDM, dan perlu adanya pembaruan pendidikan warga baru. Faktor penghambat terjadi ketika warga sekolah tidak memiliki kesadaran untuk sama-sama membangun sekolah untuk menjadi lebih baik

Penelitian kelima terdapat hubungan yang baik antara kepala sekolah dengan dewan guru, baik perencanaan dalam mengembangkan program peningkatan kinerja guru dan akuntabilitas melalui pemberian penghargaan, pelaksanaan yang selaras dengan ketetapan yang disepakati, dari sudut tindak lanjut dengan adanya menjalin kerjasama.

Penelitian yang penulis teliti berbeda dengan jurnal dan skripsi di atas penulis meneliti mengenai kompetensi manajerial kepala SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung, penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kompetensi manajerial kepala SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung, aspek yang mempengaruhi tentang penelitian ialah menyusun perencanaan, pengembangan organisasi, mengelola perubahan dan pengembangan, menciptakan budaya dan iklim, mengelola guru dan staf, mengelola sarana dan prasarana, mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat, mengelola peserta didik, mengelola perkembangan kurikulum, mengelola keuangan, mengelola ketatausahaan, mengelola unit pelayanan khusus, mengelola sistem informasi, mampu memanfaatkan kemajuan informasi, dan melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan.

#### **D. Kerangka Berfikir**

Berdasarkan dari tinjauan pustaka yang telah peneliti lakukan, peneliti berfikir bahwasannya kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan suatu hal yang penting dalam memimpin sebuah sekolah, dimana sekolah adalah tempat untuk menuntut ilmu yang disampaikan oleh tenaga pendidik. Kepala sekolah sendiri adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin sebuah sekolah dimana diselenggarakannya proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadinya transaksi antara guru dan yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pembelajaran. Sekolah atau tempat menuntut ilmu bisa di katakan tidak akan berjalan apabila tidak adanya seorang pemimpin yang memimpin sekolahannya.

Selain itu, kepala sekolah juga memiliki kompetensi – kompetensi yang salah satunya adalah kompetensi manajerial. Menurut Pemendiknas Nomor 13 tahun 2007 menjelaskan bahwa kompetensi manajerial adalah kemampuan atau keahlian kepala sekolah dalam merencanakan, mengelola, memimpin, mengembangkan sumber daya sekolah dan melakukan monitoring, mengevaluasi serta melakukan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat. Dapat disimpulkan bahwa kompetensi manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasikan dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan yang efektif dan efisien.

Peneliti juga memiliki anggapan bahwa seorang kepala sekolah harus menguasai kompetensi manajerialnya, yakni diantaranya mampu menyusun

perencanaan sekolah, mampu memimpin guru dan staf, dan mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia optimal. Dengan demikian, peneliti dapat menggambarkan kerangka berfikir penelitian, dimana kompetensi manajerial kepala sekolah akan sangat menentukan bagi kualitas sekolah, guru, staf, terlebih terhadap kualitas peserta didiknya.

### **BAB III**

## **DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Dalam bab ini penulis akan mengemukakan laporan hasil penelitian yang berkaitan dengan keadaan dilapangan, lokasi SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung. Dengan uraian ini nantinya diharapkan akan dapat gambaran mengenai lokasi penelitian yang jelas serta dapat mengetahui data yang akan diangkat. Penulis telah memperoleh data sesuai dengan yang diperlukan. Kemudian data tersebut akan dianalisis guna mendapatkan hasil sesuai dengan yang diperlukan. Kemudian data tersebut akan dianalisis guna mendapatkan hasil yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Berdasarkan hasil penelitian itulah maka dapat diperoleh hal-hal sebagai berikut.

##### **1. Sejarah Singkat Berdirinya SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung**

Yayasan Al-Azhar lampung berdiri pada tanggal 7 Juli, tahun 1982 dengan akte notaris Imron Ma'ruf ,SH dengan No. 26 tanggal 7 Juli 1982, dalam perjalanannya hingga saat ini telah mengasuh berbagai lembaga pendidikan yakni 18 TK, 2 SD, 3 SLTP, 3 SMU, 1 MTs, 1 MA, dan lembaga non formalnya pendidikan Diniyah serta TKATPA yang tersebar diseluruh wilayah lampung, Yayasan Al-Azhar lampung berpusat di Jl. Gunung



Tanggamus Raya No. 34 Perumnas Kecamatan Kedaton Kota Bandar Lampung.

Yayasan Al-Azhar lampung didirikan oleh para tokoh yang peduli akan pendidikan dan da'wah yakni sebagai berikut: (1) Bpk. Ir. Hi.muswardi Thaher (2) Ibu Hj. Mudjimah Azhari (3) Bpk. Drs. Hi. Tjik Ayub Asumat (4) Bpk. M. Syamsuddin (5) Bpk. Suhardi, MD (6)Ibu Roswati Arifin saat ini yayasan Al-Azhar lampung dibawah pimpinan Bapak Ir. H. Muswardi Thaher. Smp Al-Azhar 3 Bandar Lampung didirikan pada tahun 1982 oleh kepala Depdikbud Propinsi Lampung, yaitu Bapak M.

Tanggal SK Pendirian : 1989-10-06 SK Izin Operasional : 18241.12.B1U1989 Tanggal SK Izin Operasional : 1989-12-13. Pembagian ruang dan gedung tanah SMP Al-Azhar 3 Bandar Lampung.<sup>1</sup>

## **2. Tujuan pendidikan, Visi, Misi, dan Tujuan sekolah SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung**

### **a. Visi sekolah**

Menjadi sekolah berkualitas yang bernuansa islami.

- 1) Guru dan karyawan memiliki administrasi yang lengkap sesuai dengan bidang masing-masing.
- 2) Guru mampu melaksanakan proses belajar mengajar berbasis IT

---

<sup>1</sup><https://text-id.123dok.com/document/ky60w277y-sejarah-singkat-smp-al-azhar-3-bandar-lampung-visi-misi-tujuan.html>

- 3) Terpenuhinya sarana dan prasaranayang dibutuhkan sekolah.
- 4) Adanya peningkatan prestasi siswa di segala bidang.
- 5) Terwujudnya warga sekolah yang taat pada aturan/taat tertib sekolah.
- 6) Adanya kerjasama sekolah dengan instansi lain.
- 7) Terwujudnya warga sekolah yang taat melaksanakan ajaran islam.

**b. Misi Sekolah**

- 1) Meningkatkan profesional guru dan karyawan dengan bidangnya masing-masing.
- 2) Melengkapi sarana dan prasarana yang berkaitan dengan Pembelajaran dan Peribadatan
- 3) Meningkatkan prestasi siswa di bidanng Akademik dan Non-Akademik
- 4) Menciptakan disiplin untuk seua warga sekolah.
- 5) Meningkatkan kegiatan-kegiatan keagamaan
- 6) Meningkatkan pembinaan ekstra kurikuler untuk menunjang kegiatan intra kulikuler
- 7) Menjalin hubungan yang harmonis antara warga sekolah dengan instansi terkait.
- 8) Menciptakan lingkungan sekolah yang bernuansa Islam

### **c. Tujuan Sekolah**

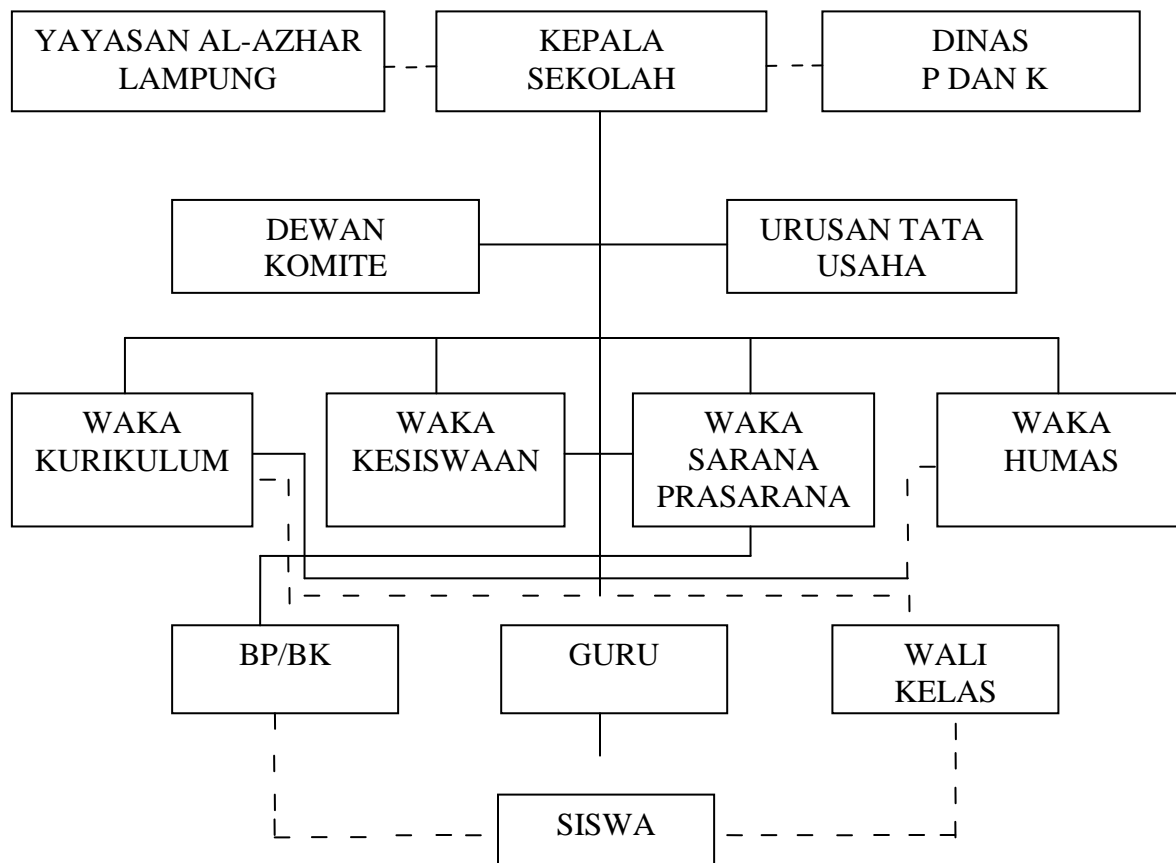
- 1) Guru dan karyawan memiliki kompetensi yang optimal sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- 2) Terlaksananya program pendidikan yang efektif, efisien, dan profesional.
- 3) Meningkatkan rata-rata hasil ujian akhir (0,2)
- 4) Meningkatkan standar ketuntasan belajar minimal
- 5) Meningkatkan prestasi siswa dalam pengembangan bakat dan minat
- 6) Terjalin kerjasama yang baik antara sekolah dengan instansi terkait.
- 7) Warga sekolah memiliki akhlak mulia dan berbudi pekerti luhur sesuai dengan acara islam

### **3. Profil SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung**

- |                                |                                  |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 1. Nama Sekolah                | : SMP Al-Azhar 3 Bandar Lampung  |
| 2. Skte Yayasan Nomor          | : No. 26 Tanggal 7 Juli 1982 JO  |
|                                | No. 12 Tanggal 13 September 2005 |
| 3. Status Gedung Milik Sendiri | : Milik Sendiri                  |
| 4. Status Sekolah              | : Swasta                         |
| 5. Tipe Sekolah                | : A                              |
| 6. Akreditasi Sekolah          | : Terakreditasi “A”              |
| 7. NSD                         | : 1.04.08.015                    |
| 8. NSS                         | : 202 126 001 085                |
| 9. Waktu Belajar               | : Pagi hari                      |

10. Jumlah murid Laki-Laki : 395
11. Jumlah murid Perempuan : 330
12. Uang sekolah perbulan
- Kelas VII : 425.000
- Kelas VIII : 390.000
- Kelas XI : 370.000
13. Provinsi : Lampung
14. Kabupaten/Kota : Bandar Lampung
15. Kecamatan : Kedaton
16. Kepala Sekolah : Muhdini, S.Pd
17. Alamat Sekolah : Jl. Sultan Agng, gg. Mawar merah,  
Kedaton, Bandar Lampung.

#### 4. Struktur Organisasi SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung



Gambar 1.1

Struktur Organisasi SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung

**Keterangan :**

—————

**Garis Komando**

- - - - -

**Garis Koordinasi**

## 5. Data keadaan siswa

**Tabel. 2**  
**Data keadaan siswa**  
**di SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung**

| Th.<br>Ajaran<br>2018/2019 | JK | Kelas VII | Kelas<br>VIII | Kelas IX | Total |
|----------------------------|----|-----------|---------------|----------|-------|
|                            | L  | 128       | 123           | 145      |       |
|                            | P  | 94        | 127           | 109      |       |
| Jumlah                     |    | 222       | 250           | 254      | 726   |

## 6. Data Guru dan Staf

**Tabel. 3**  
**Data Guru dan Staf**  
**di SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung**

| No | Nama                    | Nik                | Jabatan           | Mapel          |
|----|-------------------------|--------------------|-------------------|----------------|
| 1  | Muhdini, S.Pd           | 196504211987031009 | Kepala<br>sekolah | Seni budaya    |
| 2  | Yusuf Effendi,<br>S.Pd  | 198706192014011325 | Waka<br>kurikulum | Bk             |
| 3  | Lela Utama, S.Pd,<br>MM | 197005302011072268 | Waka<br>Humas     | Bahasa Inggris |
| 4  | Aprizal, S.Pd           | 197904242005011183 | Waka<br>Kesiswan  | IPS            |

|    |                                |                    |                 |                     |
|----|--------------------------------|--------------------|-----------------|---------------------|
| 5  | Yuniar, S.Pd, MM               | 197006141999072169 | Waka<br>sarpras | PKn                 |
| 6  | Sri Wardani, S.Pd              | 196410101989012002 | Guru            | Seni Budaya         |
| 7  | Septyana Fori, S.Pd            | 197409112010072243 | Guru            | IPA                 |
| 8  | Rusli, S.Ag                    | 196702052008011194 | Guru            | Agama Islam         |
| 9  | Fentri Romali. S.E             | 198102052002071120 | Guru            | TIK                 |
| 10 | Tri Astuti, S.Pd               | 196704212011072269 | Guru            | IPS                 |
| 11 | Lilik Isminingsih,<br>S.Pd, MM | 197110022010071241 | Guru            | Bahasa<br>Indonesia |
| 12 | Wagino, S.Ag                   | 197403172010071241 | Guru            | Agama Islam         |
| 13 | Aprilia Sari, S.Pd             | 19780420200801242  | Guru            | Bahasa Inggris      |
| 14 | Darmin, S.Pd                   | 197203162008012193 | Guru            | Matematika          |
| 15 | Sari Budi Utami,<br>S.Pd       | 197706202014012324 | Guru            | matematika          |
| 16 | Achmad Rifki,<br>S.Ag          | 197108122001071126 | Guru            | Agama Islam         |
| 17 | Desi Oktaviana,<br>S.Pd        | 197812122007012183 | Guru            | Bahasa Inggris      |
| 18 | Sarah Fonda, S.Pd              | 198408202012072279 | Guru            | Lab. B Inggris      |
| 19 | Ruwi Merliana,<br>S.Pd         | 198907042013072304 | Guru            | Lab. B Inggris      |

|    |                              |                    |      |                     |
|----|------------------------------|--------------------|------|---------------------|
| 20 | Pipit Safitri, S.kom         | 198705162014072339 | Guru | Lab.<br>Komputer    |
| 21 | Ganda Irawan, S.E            | -                  | Guru | IPS                 |
| 22 | Setia Agustini,<br>S.Pd      | -                  | Guru | Seni Budaya         |
| 23 | Astri Trisnawati,<br>S.Pd    | -                  | Guru | Bahasa<br>Indonesia |
| 24 | Risdawati, S.Pd              | -                  | Guru | BK                  |
| 25 | M. Nurul Huda,<br>S.Pd.I     | -                  | Guru | Bahasa Arab         |
| 26 | Mela Harista, S.Pd           | -                  | Guru | Bahasa<br>Indonesia |
| 27 | Puspita Sari, S.Pd           | -                  | Guru | PKn                 |
| 28 | Andra Wijaya,<br>S.Pd        | -                  | Guru | Bahasa<br>Lampung   |
| 29 | Tri Suci Asih, S.Pd          | -                  | Guru | BK                  |
| 30 | Tri Esti Rianti,<br>S.Pd     | -                  | Guru | Bahasa<br>Indonesia |
| 31 | Hernia Kurnia<br>Putri, S.Pd | -                  | Guru | IPS                 |
| 32 | Fara Dibah, S.Pd             | -                  | Guru | Matematika          |



|    |                               |                |      |                        |
|----|-------------------------------|----------------|------|------------------------|
| 33 | Andrey Hasan,<br>S.Pd         | -              | Guru | IPA                    |
| 34 | Ririn Era Listiya,<br>S.Pd.I  | -              | Guru | Bahasa Arab            |
| 35 | Ridho Pradana<br>Putra        | -              | Guru | Penjaskes              |
| 36 | Donny Setiawan,<br>S.Pd       | -              | Guru | Penjaskes              |
| 37 | Dewi Anita Sari,<br>S.Pd      | -              | Guru | Penjaskes              |
| 38 | Wulan Aida<br>Permata, S.Pd   | -              | Guru | Lab. Sain              |
| 39 | Emily Prihatina<br>Yama, S.Pd | -              | Guru | Guru IPA               |
| 40 | Agus Purnomo,<br>S.Si         | -              | Guru | Guru IPA               |
| 41 | Deny Sumanti,<br>S.Pd         | 19780722201206 | Guru | Guru<br>Matematika     |
| 42 | Enny Afnisari,<br>S.Pd, M.Pdd | -              | Guru | Guru Bahasa<br>Lampung |
| 43 | Annisa Oktaviana,             | -              | Guru | Lab. B Inggris         |

|    |                                 |                    |                  |                       |
|----|---------------------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
|    | S.Pd                            |                    |                  |                       |
| 44 | Nela Yustia, S.Pd               | -                  | Guru             | BK                    |
| 45 | Tri Handayani,<br>S.Pd          | -                  | Guru             |                       |
| 46 | Alvia Turohma                   | -                  | UKS              | Uks                   |
| 47 | Elsa Nursabrina,<br>S.Pd.I      | -                  | Guru             | Guru PPKN             |
| 48 | Amin Nurrohim,<br>S.Pd.I        | -                  | Keagamaan        | Keagamaan             |
| 49 | Rita Yosie Angrea<br>Lova, A.Md | 199007042016012000 | Ka. TU           | Ka. TU                |
| 50 | Henni mardiyah                  | -                  | TU               | Staff TU              |
| 51 | Dewi Ayu Ariyani,<br>S.Kom      | -                  | TU               | Staff TU              |
| 52 | Chunaidi                        | 1,97009E+17        | Perpustakaa<br>n | Staff<br>Perpustakaan |
| 53 | Trisni Hasanah                  | -                  | koperasi         | Staff koperasi        |
| 54 | Waluyo Arifiyanto               | -                  | Security         | Security              |
| 55 | Randis Julianto                 | -                  | Security         | Security              |
| 56 | Hendri Anto                     | 197210012014071329 | Security         | Security              |
| 57 | Aris Hermawan,                  | -                  | IT               | Staff IT              |

|  |       |  |  |  |
|--|-------|--|--|--|
|  | S.Kom |  |  |  |
|--|-------|--|--|--|

**Tabel. 4**  
**Data Guru Bersertifikasi**  
**di SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung**

| No            |                          | Guru bersertifikasi      | Jumlah    |
|---------------|--------------------------|--------------------------|-----------|
| <b>A.</b>     | <b>Sudah sertifikasi</b> |                          |           |
|               | 1                        | DPK                      | 2         |
|               | 2                        | Guru Tetap Yayasan       | 12        |
|               | 3                        | Guru Tidak Tetap Yayasan | 3         |
|               |                          |                          |           |
| <b>B.</b>     | <b>Belum sertifikasi</b> |                          |           |
|               | 1                        | DPK                      | -         |
|               | 2                        | Guru Tetap Yayasan       | 6         |
|               | 3                        | Guru Tidak Tetap Yayasan | 22        |
|               |                          |                          |           |
| <b>Jumlah</b> |                          |                          | <b>45</b> |

## 7. Data Sarana Prasarana

**Tabel. 5**  
**Data Sarana Prasarana**  
**di SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung**

| <b>No</b> | <b>Uraian</b>                     | <b>Jumlah</b> | <b>Keterangan</b> |
|-----------|-----------------------------------|---------------|-------------------|
| <b>1</b>  | <b>Lantai 1</b>                   |               |                   |
|           | 1) Ruang Kepala Sekolah           | 1             | Baik              |
|           | 2) Ruang Tata Usaha               | 1             | Baik              |
|           | 3) Kantor Yayasan                 | 1             | Baik              |
|           | 4) Ruang Osis                     | 1             | Baik              |
|           | 5) Ruang Pramuka                  | 1             | Baik              |
|           | 6) Ruang Kelas IX A – IX G        | 7             | Baik              |
|           | 7) WC                             | 2             | Baik              |
| <b>2</b>  | <b>Lantai 2</b>                   |               |                   |
|           | 1) Ruang Waka                     | 1             | Baik              |
|           | 2) Ruang Perpustakaan             | 1             | Baik              |
|           | 3) Ruang Guru                     | 1             | Baik              |
|           | 4) Ruang Lab. IPA                 | 1             | Baik              |
|           | 5) Ruang UKS                      | 1             | Baik              |
|           | 6) Ruang Kelas VIII A –<br>VIII B | 8             | Baik              |

|          |                                  |   |      |
|----------|----------------------------------|---|------|
|          | 7) WC                            | 3 | Baik |
| <b>3</b> | <b>Lantai 3</b>                  |   |      |
|          | 1) Ruang Aula                    | 1 | Baik |
|          | 2) Ruang Lab. Komputer           | 1 | Baik |
|          | 3) Ruang BK                      | 1 | Baik |
|          | 4) Ruang Kelas VII A – VIII<br>B | 8 | Baik |
|          | 5) WC                            | 2 | baik |
| <b>4</b> | <b>Lantai 4</b>                  |   |      |
|          | 1) Mushola                       | 1 | Baik |
|          | 2) Kantin                        | 1 | Baik |
|          | 3) Lapangan Olahraga             | 1 | Baik |

## B. Deskripsi Data Penelitian

Indikator - indikator Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah :

### a. Menyusun perencanaan sekolah

#### 1) Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, waka humas, guru, dan staf tata usaha SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung bahwa dalam tingkatan perencanaan ini dengan melakukan kegiatan rutin yaitu dengan melakukan rapat yang sering dilakukan setiap

seminggu sekali dan setiap sebulan sekali bersama guru dan staf TU sekolah serta bersama yayasan.

Perencanaan sekolah yang digunakan di SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung dengan berdasarkan kepada indikator – indikator kompetensi manajerial sebagai acuan kepala sekolah dalam merencanakan perencanaan sekolah yang dipimpinnya.

Langkah selanjutnya kepala sekolah membuat perencanaan sekolah yang di mulai dari penguasaan teori, kemudian menyusun rencana strategis (renstra), rencana operasional (renop), rencana tahunan pengembangan sekolah, rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS), rencana program kegiatan, dan yang terakhir yaitu menyusun proposal kegiatan.

## 2) Observasi

Untuk mengetahui kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung, maka penulis menggunakan metode observasi. Sebelum observasi di ruang kepala sekolah yang dilakukan penulis, penulis melakukan observasi pada waka, guru dan staf Tata Usaha tentang kepemimpinan kepala sekolah selama menjabat. Penulis simpulkan berdasarkan wawancara dan observasi yang dilakukan bahwa dalam perencanaan kompetensi manajerial kepala sekolah sudah berjalan dengan baik.

### 3) Dokumentasi

Berdasarkan hasil dokumentasi penulis, penulis dapat melihat bahwa penyusunan perencanaan sekolah sudah baik, hal ini dapat dilihat dari format penyusunan perencanaan kompetensi manajerial yang berisikan penguasaan kepala sekolah terhadap teori perencanaan, penyusunan rencana strategis (restra), penyusunan rencana operasional (renop), penyusunan rencana tahunan pengembangan sekolah, penyusunan anggaran belanja sekolah (RAPBS), penyusunan rencana program kegiatan, dan penyusunan proposal kegiatan. Dalam kompetensi manajerial kepala sekolah yang terdapat 16 indikator, diantaranya yaitu menyusun perencanaan sekolah telah sesuai dengan apa yang telah disampaikan.

#### b. Memimpin guru dan staf

##### 1) Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, waka humas, guru dan staf tata usaha SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung bahwa dalam Memimpin guru dan staf, kepala sekolah mengharuskan semua pendidik dan staf tata usaha menguasai visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah agar mencapai tujuan yang diinginkan. Kemudian kepala sekolah juga membangun kerja tim agar semua guru dan staf dapat bekerja bersama-sama serta dalam pengambil keputusan terkait masalah yang ada

di sekolah dengan melibatkan guru dan staf tata usaha untuk mencapai hasil yang disetujui bersama-sama demi kemajuan sekolah.

Langkah selanjutnya kepala sekolah dalam memimpin guru dan staf yaitu dimulai dari kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikan, mengkoordinasikan, berkomunikasi, membangun kerjasama tim, melengkapi guru dan staf dengan keterampilan – keterampilan profesional untuk kemajuan sekolah, memimpin rapat, melakukan pengambilan keputusan, dan menerapkan manajemen konflik.

## 2) Observasi

Selanjutnya untuk mengetahui kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin guru dan staf di SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung, maka penulis menggunakan metode observasi dengan bertanya kepada beberapa responden yang penulis butuhkan. Observasi tersebut, penulis mengajukan beberapa pertanyaan yang sesuai dengan indikator yang kemudian jawabannya disamakan dengan jawaban dari responden yang lainnya.

Dari segi kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung dalam memimpin sekolahnya sudah cukup baik yaitu dengan mengambil sebuah keputusan untuk memajukan sekolah dengan cara melakukan rapat yang kemudian hasilnya di setujui oleh seluruh peserta rapat yang meliputi: waka, pendidik dan staf tata usaha.



### 3) Dokumentasi

Berdasarkan hasil dokumentasi penulis, penulis dapat melihat bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin guru dan stafnya sudah baik, hal ini dapat dilihat dari cara beliau mengkomunikasikan, mengkoordinir, berkomunikasi, membangun kerjasama tim, melengkapi guru dengan keterampilan – keterampilan, dalam memimpin rapat, dalam mengambil keputusan, dan dalam menerapkan manajemen konflik yang ada di sekolahnya.

#### c. Mengelola guru dan staf

##### 1) Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis ajukan kepada kepala sekolah, waka humas, guru serta staf tata usaha bahwa dalam mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal di lingkungan sekolah, kepala sekolah selaku pemimpin merencanakan kebutuhan apa yang dibutuhkan oleh guru dan stafnya, melaksanakan rekrutmen dan seleksi, mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional, mampu melaksanakan mutasi dan promosi, dan mampu mengelola kesejahteraan kepada guru dan staf.

Dalam mengelola guru dan staf sekolah, kepala sekolah tidak memetuskannya sendiri melainkan mengambil keputusannya dengan melibatkan lingkungan sekolah yaitu pendidik, staf dan yayasan. Rekrutmen dan seleksi guru yang dibutuhkan oleh sekolah merupakan

kewenangan dari yayasan, jadi apabila sekolah kekurangan tenaga pendidik, maka pihak yayasan yang mencari dan merekrutnya dan pihak sekolah tinggal menerimanya.

## 2) Observasi

Selanjutnya dalam proses mengelola guru dan staf diketahui bahwa dalam mengelolanya kepala sekolah dibantu oleh pihak yayasan dalam melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf, melaksanakan mutasi dan promosi, dan mengelola pemberian kesejahteraan. Dalam proses rekrutmen dan seleksi guru, pihak yayasan SMP melalui beberapa tahapan yakni test wawancara, mengajar, manajemen, dan Ilmu Teknologi (IT) yang kemudian hasilnya di umumkan lewat web site resmi sekolah. Dalam pengelolaan kegiatan pembinaan dan pengembangan sekolah, pemantauan dilakukan setiap saat secara bijaksana dan kehati – hatian.

Pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf berhubungan langsung dengan yayasan, pemberian kesejahteraan itu bisa berupa umrah yang diberikan kepada pendidik yang sudah bekerja lebih dari 5th di sekolah. Dari hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan di sekolah bahwa dalam mengelola guru dan staf sudah berjalan dengan baik.

## 3) Dokumentasi

Berdasarkan hasil dokumentasi penulis, penulis dapat melihat dalam mengelola guru dan staf sudah baik, hal ini dapat dilihat dari merencanakan kebutuhan guru dan staf, kemampuan rekrutmen dan seleksi

guru, mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan, melaksanakan mutasi dan promosi, dan dalam mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf. Dalam mengelola guru dan staf di sekolah tujuan mengelola tetah sesuai dengan apa yang telah disampaikan.

## **BAB IV**

### **ANALISIS PENELITIAN**

Penyajian data pada bab IV ini akan mengulas temuan hasil penelitian yang diperoleh dari hasil penelitian yang telah dilakukan di SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung, hal ini penulis peroleh melalui metode wawancara sebagai metode dasar yang digunakan untuk mendapatkan suatu hasil keputusan yang objektif, disamping itu juga penulis menggunakan metode observasi dan dokumentasi yang digunakan sebagai metode penunjang guna melengkapi data yang telah penulis dapatkan melalui metode dokumentasi.

Dalam analisis data ini, penulis menggunakan *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data-data), dan *conclusion drawing* atau *verifikasi*.

Sebelum dianalisis data yang ada, setelah data terkumpul menurut jenisnya masing-masing kemudian penulis menganalisa data dengan suatu metode untuk memaparkan dan menafsirkan data yang ada, setelah data dianalisa kemudian diambil kesimpulan dengan berfikir induktif yaitu berangkat dari kesimpulan-kesimpulan khusus kemudian ditarik menjadi sebuah kesimpulan bersifat umum.

Dengan demikian dapat dihindari kesalahan dalam mengambil kesimpulan yang akan dijadikan bukti untuk mengetahui bagaimana kompetensi manajerial kepala SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung.

Dalam penulisan, penulis menggunakan data penulisan bersifat kualitatif data yang ditampilkan bersifat narasi dan dijabarkan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan yang penulis berikan dalam wawancara yang diadakan tanggal 18 Maret 2019.

Dalam proses wawancara yang penulis lakukan, pertanyaan tersebut diajukan pada kepala sekolah, tenaga pendidik serta staf tata usaha yang diberikan secara terpisah. Maka keseluruhan hasil dari wawancara baik pertanyaan maupun jawabannya dari setiap responden beserta analisisnya dituangkan dalam deskripsi sebagai berikut:

Menurut teori Akhmad Sudrajat ada 16 indikator dalam kompetensi manajerial kepala sekolah, diantaranya:<sup>1</sup>

1. Mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk tingkatan perencanaan.
2. Memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.
3. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.

---

<sup>1</sup>Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 71

**Tabel. 6**  
**Indikator Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah/Madrasah**  
**Pengisian indikator ini diperoleh melalui observasi manajerial**  
**di SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung**

| NO       | INDIKATOR YANG DINILAI   | KURANG | BAIK | SANGAT BAIK |
|----------|--|--------|------|-------------|
| <b>A</b> | <b>MAMPU MENYUSUN PERENCANAAN SEKOLAH</b>  |        |      |             |
| 1        | Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional              |        |      | ✓           |
| 2        | Mampu menyusun rencana strategis (renstra)   |        |      | ✓           |
| 3        | Mampu menyusun rencana operasional (renop)   |        |      | ✓           |
| 4        | Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah                                |        |      | ✓           |
| 5        | Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS)                            |        |      | ✓           |
| 6        | Mampu menyusun perencanaan program kegiatan  |        | ✓    |             |
| 7        | Mampu menyusun proposal kegiatan   |        | ✓    |             |
| <b>B</b> | <b>MAMPU MEMIMPIN GURU DAN STAF</b>  |        |      |             |
| 1        | Mampu mengkomunikasikan Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan program strategis sekolah  |        | ✓    |             |
| 2        | Mampu mengkoordinasikan guru dan staf  |        | ✓    |             |
| 3        | Mampu berkomunikasi, memberi pengarahan dan penegasan                              |        | ✓    |             |
| 4        | Mampu membangun kerjasama tim (team work)  |        | ✓    |             |
| 5        | Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan – keterampilan                  |        |      | ✓           |
| 6        | Mampu melengkapi staf dengan keterampilan – keterampilan untuk memajukan sekolah   |        |      | ✓           |
| 7        | Mampu memimpin rapat dengan guru – guru, staf, orang tua siswa, dan komite sekolah |        |      | ✓           |

|          |  |  |   |   |
|----------|--|--|---|---|
| 8        | Mampu mengambil keputusan dengan strategi yang tepat   |  |   | ✓ |
| 9        | Mampu menerapkan manajemen konflik   |  | ✓ |   |
| <b>C</b> | <b>MAMPU MENGELOLA GURU DAN STAF</b>   |  |   |   |
| 1        | Mampu menerencanakan kebutuhan guru dan staf   |  | ✓ |   |
| 2        | Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf   |  | ✓ |   |
| 3        | Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesi guru dan staf                            |  | ✓ |   |
| 4        | Mampu melaksanakan mutasi dan promosi sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah                        |  | ✓ |   |
| 5        | Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah |  | ✓ |   |

Berikut ini penulis paparkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, tenaga pendidik serta staf tata usaha mengenai Kompetensi manajerial kepala sekolah/madrasah yang mengacu pada teori Akhmad Sudrajat diatas sebagai berikut:

### 1. Menyusun Perencanaan

Dalam menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan ada beberapa yang harus dipersiapkan oleh seorang kepala sekolah yaitu menyiapkan perencanaan sekolah. Perencanaan sekolah terdiri dari:

- a. Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional.

Perencanaan pengembangan sekolah perlu dirumuskan dengan jelas, baik dalam jangka panjang, menengah, maupun jangka pendek. Jangka

panjang dapat dirumuskan dalam rencana strategis, yang mencakup: visi, misi, tujuan, kebijakan, strategi, dan program untuk kurun waktu 5-10 tahun. Jangka menengah meliputi strategi dan program yang akan direalisasikan dalam kurun waktu 3-5 tahun. Jangka pendek meliputi program yang disusun dan direalisasikan setiap tahun ajaran. Perencanaan yang baik, menuntut pelibatan semua *stakeholders* sekolah, seperti kepala sekolah, guru, staf, peserta didik, pengawas, orang tua/komite, dan dewan pendidikan.

b. Menyusun rencana strategis (renstra)

Strategi mengandung unsur analisis kebutuhan, proyeksi, peramalan, pertimbangan ekonomis dan finansial, serta analisis terhadap rencana tindakan yang lebih rinci. Rencana strategis yang dirumuskan dalam jabaran visi, misi, isi utama dan strategi pengembangan harus dijadikan sebagai pedoman dalam mengembangkan rencana operasional lima tahun kedepan.

c. Menyusun rencana operasional (renop),

Dalam menyusun rencana operasional lima tahunan antara lain tercakup program kerja/kegiatan, sasaran dan pentahapannya. Dari rencana operasional lima tahunan kemudian dipilah-pilah menjadi rencana operasional lima tahunan yang berisi proyek/kegiatan sasaran dan data atau alasan pendukungnya.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2015), h.



d. Menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah

Pengembangan kreativitas dalam menyusun rencana kerja tahunan sekolah dilakukan melalui upaya pembaharuan pengetahuan dan pengalaman sekolah dalam mengelola sekolah. Kondisi-kondisi sekolah yang dikelola untuk mendukung penyusunan rencana kerja tahunan sekolah dapat dikategorikan menjadi dua bagian, yaitu psikis (mental) dan sumberdaya sekolah yang bersifat fisik. Sumberdaya psikis yaitu kondisi kenyamanan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK) untuk terlibat dalam penyusunan rencana kerja sekolah.

Sedangkan sumberdaya fisik dapat diidentifikasi berupa: SDM, fasilitas, keuangan, biaya, dan organisasi. Adanya peran school quality keeper atau penjaga mutu (penjaga kepentingan) sekolah menjadi suatu kondisi untuk terwujudnya pengembangan kapasitas PTK. Peran school quality keeper menjadi terstimulasi berkembang pada warga sekolah, khususnya PTK yang :

(1) memiliki pengalaman dalam mengelola sekolah, (2) memiliki integritas perilaku sebagai pendidik, dan (3) dinilai oleh komunitas sekolah sebagai referensi perilaku (diteladani).<sup>3</sup>

e. Menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS)

Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) adalah anggaran terpaduantara penerimaan dan penggunaan dana serta

---

<sup>3</sup>Cepi Triatna, 'Membangun Komunitas Belajar Profesional Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah', *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 22.1 (2015), 1–10.

pengelolaannya dalam memenuhi seluruh kebutuhan sekolah selama satu tahun pelajaran belajar. Sumber dananya berasal dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, masyarakat, dan orangtua/wali peserta didik. RAPBS harus berdasarkan pada rencana operasional tahunan. RAPBS setidaknya meliputi penganggaran untuk kegiatan pengajaran, materi kelas, pengembangan profesi guru, renovasi bangunan sekolah, pemeliharaan, buku, meja dan kursi. Penyusunan RAPBS tersebut harus melibatkan kepala sekolah, guru, komite sekolah, staf TU dan komunitas sekolah

f. Menyusun perencanaan program kegiatan

Sagala mengemukakan bahwa keefektifan perencanaan sekolah menghasilkan program-program yang luwes dan berpusat pada keberhasilan belajar siswa, keuangan sekolah, gedung sekolah, laboratorium, perpustakaan, dan hubungan masyarakat. Dengan demikian perencanaan yang efektif jika kepala sekolah melibatkan guru dalam upaya menyusun program sekolah untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Pada hakikatnya perencanaan adalah suatu rangkaian proses kegiatan menyiapkan keputusan mengenai apa yang diharapkan terjadi (peristiwa, keadaan, suasana, dan sebagainya) dan apa yang akan dilakukan intensifikasi, ekstensifikasi, revisi, renovasi.

Kepemimpinan sekolah adalah kapasitas pemimpin sekolah dalam memahami dan mengartikulasikan visi, misi, dan strategi sekolah, meyakini bahwa sekolah adalah tempat untuk belajar, mempengaruhi, memberdayakan, membimbing, membentuk kultur, menjaga integritas, berani

mengambil resiko sebagai pionir dalam pembaharuan, memotivasi, mendudukan sumber daya manusia lebih tinggi dari pada sumber daya-sumber daya yang lainnya, menghargai orang lain, dan selalu proaktif.<sup>4</sup>

g. Menyusun proposal kegiatan.

Setiap kepala sekolah memiliki strategi yang bervariasi dan biasanya menggunakan pendekatan situasional. Pada aspek yang lebih luas ternyata setiap strategi ini memiliki kopensasi yang bervariasi. Kepala sekolah yang bertipe birokrat cenderung tidak disenangi guru atau organisasi sekolahnya. Dari hal ini perlu di kembangkannya strategi efektif yang berguna untuk memastikan penguasaan kompetensi manajerial kepala sekolah secara utuh dan dapat diterapkan secara maksimal, kemampuan manajerial kepala sekolah menjadi penentu keberhasilan penyelenggaraan pendidikan disekolah.

Perencanaan yang tersusun di sekolah akan mempengaruhi kualitas dan keunggulan sekolah itu sendiri. Pada spektrum makro, Melville dan Ira M. Robinson dalam buku karangan Dr. Nuhattati Fuad mendefinisikan bahwa perencanaan adalah<sup>5</sup> :

”suatu proses sengaja, terorganisasi, dan sinambung mengidentifikasi unsur–unsur dan aspek-aspek sebuah organisme, menentukan keadaan dan interaksi sekarang, memperkirakannya dalam waktu tertentu yang akan datang secara keseluruhan, serta merumuskan dan memprogramkan serangkaian rencana dan tindakan untuk mencapai hasil yang diharapkan.”

---

<sup>4</sup>Nurul Surasuwasti Matahir, Abd. Kadim Masaong, and Arfan Arsyad, ‘Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah Dalam Penyusunan RAPBS Melalui Workhshop Di Sekolah Menengah Pertama’, *Jurnal Riset Dan Pengembangan Ilmu Pengetahuan*, 2.1 (2017), 116–23.

<sup>5</sup>Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat*. (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014), h. 182

Penyusunan perencanaan yang telah tersusun sudah diperkirakan untuk kemajuan dan kualitas sekolah yang diharapkan. Ini sesuai dengan wawancara yang penulis lakukan dengan bapak Muhdini, S.Pd selaku kepala sekolah SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung, beliau mengatakan bahwa :

“sebagai kepala sekolah tentunya harus mengetahui dan memahami betul akan indikator-indikator kompetensi manajerial kepala sekolah. Pedoman dalam perencanaanya yaitu kurikulum, dan renstra itu dibuat oleh sekolah untuk program kedepan. Semua rencana kerja sudah tersusun mulai dari rencana strategis (restra) yang di susun 4tahun sekali, rencana operasional, RKBS, kurikulum, dan RKS disusun setiap 1tahun sekali. Rencana operasional ada di rencana strategis, RKS dan RAPBS pembiayaan ada kurikulumnya. Rencana anggaran tahunan semuanya ada di dalamnya. Dalam menjalankan rencana strategisnya sudah ada tim-timnya dan wakil-wakilnya, dan dalam pengembangan kurikulum juga sudah ada tim-timnya. Selanjutnya dalam penyusunan proposal kegiatan sebelumnya sudah direncanakan terlebih dahulu kemudian dibuat panitia-panitia beserta anggarannya, jadi setiap kegiatan ada proposalnya dan ada panitia-panitianya.”<sup>6</sup>

Dalam proses perencanaan sekolah SMP Al-Azhar Way Halim Bandar Lampung dilaksanakan secara kolaboratif, artinya dengan mengikut sertakan personel sekolah dalam semua tahap perencanaan. Pengikutsertaan ini akan menimbulkan perasaan ikut memiliki yang dapat memberikan dorongan kepada guru dan personel sekolah yang lain untuk berusaha agar rencana tersebut berhasil. Lingkup perencanaan meliputi semua komponen manajemen pendidikan kurikulum, kemuridan, keuangan, prasarana dan sarana, kepegawaian, layanan

---

<sup>6</sup>Muhdini, *Wawancara Kepala Sekolah SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung*, Tanggal 18 Maret 2019

khusus, hubungan masyarakat, proses belajar-mengajar (fasilitasnya), dan ketatausahaan sekolah.

Hasil tersebut didukung oleh hasil wawancara ibu Lela Utama, S.Pd, MM selaku Waka Humas SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung. Ibu Lela mengatakan bahwa :

“Dalam menyusun perencanaan baik perencanaan strategis, operasional, rencana tahunan, rencana anggaran, rencana program kegiatan dan proposal kegiatan semuanya di rapatkan terlebih dahulu. Rapat biasanya di lakukan setiap seminggu sekali rapat gabungan bersama yayasan dan rapat dengan lingkungan sekolah setiap bulan. Jadi dalam menyusun perencanaan sekolah, kepala sekolah selalu melibatkan waka-waka, guru beserta staf, dan juga melibatkan pihak yayasan dalam mengambil keputusan”.<sup>7</sup>

Perencanaan adalah proses untuk menentukan rencana. Produk dari perencanaan adalahh rencana. Dalam suatu rencana, ditetapkan suatu tujuan yang ingin dicapai dan pedoman untuk mencapai tujuan. Menurut Garth N. Jone perencanaan adalah :

“suatu proses pemilihan dan pengembangan dari pada tindakan yang paling baik untuk pencapaian tugas”.

Hasil di atas sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan ibu Rita Yosi Agrealova, A.Md selaku Ketua Tata Uaha SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung. Beliau mengatakan bahwa :

“Dalam merencanakan perencanaan sekolah, kepala sekolah terlebih dahulu mengadakan rapat. Rapat dengan waka sekolah, setelah dengan

---

<sup>7</sup>Lela Utama, *Wawancara Waka Humas SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung*, Tanggal 18 Maret 2019.

waka dirapatkan lagi dengan guru sekolah yang dikumpulkan lagi dengan waka untuk di cek kembali, seperti Rencana Kegiatan Sekolah (RKS) dirapatkan kemudian dibawa ke yayasan untuk rencana sekolah 1 tahun kedepan. Dari hasil rapat tersebut nantinya akan di jilid perbanyak sehingga semua guru dan staff mengetahui rencana apa saja yang ada di sekolah”.<sup>8</sup>

Hasil wawancara diatas diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan bapak Wagino, S.Pd selaku guru mata pelajaran Pendidikan Agama Islam SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung. Bapak Wagino mengatakan bahwa :

“semua perencanaan yang ada di sekolah di rencanakan melalui rapat yang diadakan setiap bulan bersama waka-waka atau yang disebut juga dengan tim 8. Dan dalam menyusun kegiatan sekolah, kepala sekolah mengetahuinya dan semua kegiatan itu ada”.<sup>9</sup>

Hasil wawancara diatas sesuai dengan temuan observasi yang penulis lakukan. Sebelum menyusun perencanaan sekolah baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, perencanaan anggaran, perencanaan program kegiatan dan dalam menyusun proposal kegiatan, kepala sekolah melakukan rapat baik dengan waka sekolah, staf dan guru serta dengan yayasan yang dilakukan setiap seminggu sekali dan sebulan sekali untuk mendapatkan hasil yang maksimal, selain untuk mendapatkan hasil yang maksimal juga untuk memper-erat hubungan antar kepala sekolah dan bawahannya. Dengan begitu penulis dapat menyimpulkan bahwa Penyusunan Perencanaan Sekolah di

---

<sup>8</sup>Rita Yosi Agrealova, *Wawancara Ketua Tata Usaha SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung*, Tanggal 18 Maret 2019

<sup>9</sup>Wagino, *Wawancara Guru Pendidikan Agama Islam SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung*, Tanggal 18 Maret 2019

SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung sudah berjalan dengan baik. Karena perencanaan sekolah harus benar dalam pemilihan sejumlah alternatif tentang penetapan prosedur pencapaian, serta perkiraan sumber yang dapat disediakan untuk mencapai tujuan tertentu. Setiap pemimpin sekolah berkewajiban menguasai dan mampu menyusun perencanaan sekolah demi kemajuan sekolah yang ia pimpin agar sekolah tersebut mendapatkan hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan dan untuk meningkatkan kualitas sekolah.

## **2. Memimpin guru dan staf**

Memimpin dalam arti kepala sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial. Dengan menciptakan suatu suasana yang tepat kepala sekolah membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang paling baik. Menurut teori Akhmad Sudrajat dalam buku Jerry H. Makawimbang, dalam memimpin guru dan staf maka kepala sekolah, yakni :

### **a. Mampu mengkomunikasikan visi misi tujuan dan sasaran**

Perwujudan kreativitas dalam membangun visi, misi, dan tujuan sekolah merupakan proses yang diwujudkan salah satunya oleh proses membangun pengetahuan baru. Pembahasan yang berulang-ulang dengan orang yang berbeda dan konteks yang berbeda menjadi media untuk membangun pengetahuan baru bagi warga sekolah. Dialog secara berulang-ulang pada warga sekolah dengan orang yang berbeda akan memunculkan

pengetahuan baru. Pengetahuan inilah yang dapat dikategorikan sebagai bagian dari bentuk pengetahuan metakognitif.

b. Mengkoordinasikan guru dan staf,

Menurut G.R. Terry koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan. kepala sekolah harus bisa mengkoordinir seluruh guru dan staf nya sesuai dengan jumlah dan waktu yang tepat untuk menghasilkan suatu tindakan yang terkoordinir.

Koordinasi bukan merupakan upaya sesaat, tetapi berkesinambungan dan berlangsung terus menerus untuk menciptakan dan mengembangkan kerjasama serta mempertahankan keserasiandan keselarasan tindakan, antara pegawai maupun unit lembaga sehingga sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dapat diwujudkan sesuai dengan rencana<sup>10</sup>

c. Berkomunikasi, memberi pengarahan dan penegasan, dan memotivasi guru dan staf.

Sekolah yang efektif umumnya memiliki komunikasi yang baik, terutama antarwarga sekolah dan juga antar sekolah dengan masyarakat, sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh setiap warga sekolah dapat diketahui dan dipantau kemajuan dan perkembangannya. Dengan cara ini, keterpaduan semua kegiatan sekolah dapat diupayakan untuk mencapai tujuan

---

<sup>10</sup> Mulyasa, *Op-Cit*, h. 214



dan sasaran sekolah yang telah ditetapkan. Selain itu, komunikasi yang baik juga akan membentuk *teamwork* yang kuat, kompak, dan cerdas sehingga kegiatan sekolah dapat dilakukan secara merata oleh seluruh warga sekolah.

d. Membangun kerja sama antar tim (team work)

kemajuan dan kualitas kerja sama tim dalam sebuah wadah pendidikan sangat diperuntukan untuk bersama-sama menjadikan sekolahnya berkualitas, bermutu, terpercaya dan menjadi incaran orang tua untuk menyekolahkan anaknya, karena itu dalam membangun kerja sama antar tim sangat bagus demi kemajuan sekolah bersama.

Kebersamaan (*teamwork*) merupakan karakteristik yang dituntut oleh kurikulum tingkat satuan pendidikan, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual. Karena itu, budaya kolaboratif antar fungsi dan antar individu dalam sekolah, hanya merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.<sup>11</sup>

e. Melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan untuk kemajuan sekolah.

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga sekolah, termasuk pengembangan guru dan staf. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan

---

<sup>11</sup>*ibid*, h. 112

meningkatkan perilaku warga sekolah melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern.

Program pengembangan tersebut memberi penekanan pada pembentukan keterampilan profesional mereka guna perbaikan penekanan pada pembentukan keterampilan profesional mereka guna perbaikan layanan sekolah. cara yang di tempuh adalah mengikutsertakan guru dan staf pada kegiatan-kegiatan, seperti pelatihan, penataran, seminar, workshop, pemagangan dan pendampingan dan pendampingan yang dapat diselenggarakan oleh lembaga pemerintah, perguruan tinggi, atau lembaga non-pemerintah.

- f. Mampu memimpin rapat dengan guru, staf, orang tua siswa dan komite sekolah

Menurut Davis and Filley, pemimpin adalah seseorang yang menduduki suatu posisi manajemen atau seseorang yang melakukan suatu pekerjaan memimpin<sup>12</sup>. Hal ini menegaskan bahwasannya kepala sekolah merupakan seseorang yang mempunyai kedudukan tertinggi di sekolah dan seorang kepala sekolah harus bisa memimpin segala jenis kegiatan yang berkaitan dengan sekolah, baik itu rapat dengan guru, staf, orang tua dan komite sekolah kepala sekolah harus mampu memimpin dengan sebaik-baiknya.

---

<sup>12</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), h. 43

g. Melakukan pengambilan keputusan

Harold koontz dan Cyril O'Dannel mengemukakan bahwa, Pengambilan keputusan adalah pemilihan di antara alternatif-alternatif mengenai sesuatu cara bertindak adalah inti dari perencanaan. Suatu rencana dapat dikatakan tidak ada, jika tidak ada keputusan suatu sumber yang dapat dipercaya petunjuk atau reputasi yang telah dibuat. Jadi pengambilan keputusan oleh kepala sekolah merupakan tindakan yang harus di jalankan, jika tidak ada keputusan yang diambil, maka tidak akan berjalan.

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan akan berpengaruh besar terhadap kelangsungan organisasi sekolah. oleh karena itu kepala sekolah sebagai pimpinan harus mampu memilih alternatif-alternatif keputusan yang tepat sehingga tujuan organisasi sekolah untuk meningkatkan kinerja pendidikan dapat tercapai secara optimal. Adapun unsur-unsur pengambilan keputusan yang dapat dipergunakan oleh kepala sekolah terlebih dahulu harus dapat mengkaji dan mempertimbangkan mengenai tujuan pengambilan keputusan, identifikasi masalah, faktor-faktor intra maupun ekstra sekolah serta sarana-sarana pengambilan keputusan.<sup>13</sup>

h. Mampu menerapkan manajemen konflik.

Kepala sekolah bisa menjadi pihak utama dalam konflik-konflik yang terjadi di sekolah, yakni melibatkan diri secara aktif dalam situasi konflik

---

<sup>13</sup>Connie Chairunnisa, *Manajemen Pendidikan Dalam Multi Perspektif*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2016), h. 137

yang berkembang, pada kasus apapun kepala sekolah harus menjadi seorang partisipan yang terampil dalam dinamika konflik, sehingga dapat meningkatkan prestasi seluruh tenaga kependidikan di binn sekolah.

Meskipun konflik sudah meruncing dan mengganggu pembelajaran, serta membahayakan pencapaian tujuan pendidikan, kepala sekolah tetap harus dapat mengatasinya. Untuk dapat mengatasi konflik perlu memahami sebab dan sumbernya; berdasarkan pemahaman sebab dan sumber konflik dapat dicarikan jalan pemecahan yang paling baik.<sup>14</sup>

Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan dapat memiliki otoritas manajerial, sedangkan kepemimpinan merupakan apa yang dilakukan seorang pemimpin. Kepemimpinan merupakan proses memimpin suatu kelompok dan mempengaruhi kelompok tersebut dalam mencapai tujuannya. Karena memimpin merupakan salah satu dari empat fungsi manajemen, maka idealnya bahwa setiap manajer haruslah menjadi seorang pemimpin. Pemimpin dan kepemimpinan, seperti motivasi, merupakan topik yang terkait dengan perilaku organisasi.

Tugas kepala sekolah sebagai pemimpin berkaitan erat dengan keterwakilan kebutuhan guru, sementara sebagai manajer, tugas kepala sekolah

---

<sup>14</sup>Mulyasa, *Op-Cit*, h. 267

terkait dengan tercapainya tujuan sekolah. Menurut pancasila seorang pemimpin adalah :<sup>15</sup>

“harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya. Dengan perkataan lain beberapa asas utama dari kepemimpinan Pancasila adalah (1) *ing ngarsa sung tuladha*: seorang pemimpin harus mampu dengan sifat dan perbuatannya menjadikan dirinya pola anutan dan ikutan bagi orang-orang yang dipimpinnya. (2) *Ing madya mangun karsa*: seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya.”

Hasil diatas sesuai dengan yang disampaikan oleh bapak Muhdini, S.Pd selaku kepala sekolah SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung, bapak Muhdini mengatakan bahwa :

“Dalam mengkomunikasikan dan mengkoordinir visi, misi, tujuan, sasaran dan program itu dengan melakukan rapat setiap bulan bersama seluruh guru dan bersama unsur pimpinan setiap minggu, yang kemudian hasilnya di paparkan melalui website sekolah agar masyarakat mengetahui visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah. Membangun kerja tim sesuai dengan bidang-bidang atau sesuai kebutuhan sekolah, cara melengkapi guru dan staf untuk kemajuan sekolah dengan adanya supervisi, studi banding atau melalui pameran. Kemudian dalam memimpin rapat, pengambilan keputusan dengan musyawarah dengan melibatkan semua guru dan dalam menerapkan manajemen konflik yang mungkin terjadi di lingkungan sekolah dengan melalui prosedur yang sudah di tentukan, misalnya konflik dengan guru mata pelajaran, guru mata pelajaran tersebut yang menyelesaikan konfliknya jika tidak selesai dibawa ke wali kelas, wali kelas tidak selesai melalui guru BK (Bimbingan Konseling), jika masih belum selesai diadakan studi kasus dengan menghadirkan semua pihak yang bersangkutan kemudian ditetapkan kebijakan kepala sekolah”.

Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan salah satu

---

<sup>15</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), h. 43

pemimpin pendidikan. Karena kepala sekolah merupakan pejabat yang profesional sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Menurut Robert Tanembaum disebutkan bahwa :<sup>16</sup>

“Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasi, mengarahkan, dan mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan.”

Hasil wawancara tersebut di dukung oleh hasil wawancara ibu Lela Utama selaku waka humas SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung, beliau mengatakan bahwa :

“seluruh guru dan staf harus hafal atau tau isi dari visi, misi dan tujuan dari sekolah. Kerja tim dilakukan secara bersama-sama dan pengambilan keputusan dilakukan bersama-sama pula, untuk melengkapi guru dan staf sekolah, biasanya kepala sekolah mengadakan pelatihan-pelatihan dan dari sekolah dilakukan pengujian. untuk mengetahui keterampilan-keterampilan guru dan staf akan diadakan rapat setiap bulan yang dilihat dari catatan kecil tim 8 yang terdiri dari kepala sekolah beserta waka-waka sekolah. Dalam memimpin rapat dan pengambilan keputusan kepala sekolah selalu menerapkan sistem kekeluargaan untuk mencapai mufakat dan dalam menerapkan manajemen konflik diselesaikan secara baik”.

Hasil ini sesuai dengan pernyataan ibu Rita Yosi Agrealova, A.Md selaku ketua tata usaha SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung, beliau mengatakan bahwa :

“Dalam kepemimpinannya, kepala sekolah menggunakan sistem kekeluargaan dalam menyampaikan apa yang beliau ketahui, melihat langsung ke karyawan dan memberikan contoh ke karyawannya. Kemudian dalam mengkoordinasikannya melalui rapat, begitu juga dengan

---

<sup>16</sup>Malayu S.P Hasibuan, *Op-Cit*, h. 43

membangun kerja tim dengan rapat setiap bulan, jadi setiap rapat ada tim-timnya sendiri dan sebelum melakukan kegiatan biasanya dirapatkan dulu dengan tim-tim waka. Untuk melengkapi keterampilan-keterampilan guru dan staf, kepala sekolah mengikut sertakan dalam pelatihan dan MGMP kepada setiap guru. Dalam memimpin rapat dan mengambil keputusan, beliau seperti orang tua sendiri, waktunya marah ya marah, waktunya tegas ya tegas dan mengambil keputusan juga dengan mengadakan rapat, beliau selaku kepala sekolah dalam menerapkan manajemen konflik di sekolah dengan melibatkan semua pihak sekolah baik seluruh guru dan staf.”

Hasil wawancara dia atas di perkuat dengan hasil wawancara bapak Wagino, S.Pd selaku guru Pendidikan Agama Islam SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung, beliau mengatakan bahwa :

“mengkomunikasikan, mengkoordinir, berkomunikasi dan membangun kerjasama tim dengan melakukan rapat bersama tim 8 setiap minggu dan dengan seluruh guru setiap bulan. Cara kepala sekolah melengkapi keterampilan-keterampilan guru dan staf dengan pelatihan, MGMP dan supervisi. Dalam memimpin rapat beliau menyampaikan apa yang perlu disampaikan, itu yang disampaikan dan mengambil keputusan dengan cara bersama-sama. Beliau dalam menerapkan manajemen konflik dengan mempertemukan yang bersangkutan kemudian di cari jalan keluarnya”.

Hasil wawancara diatas sesuai dengan observasi dan dokumentasi yang penulis lakukan, dalam kegiatan pendahuluan, kepala sekolah dalam mengambil keputusan untuk kemajuan sekolah, kemajuan guru serta staf dan dalam mengambil keputusan dengan mengadakan rapat yang dilakukan bersama waka, guru dan staf serta yayasan. Fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan ialah menciptakan suatu situasi belajar mengajar yang kondusif sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, kepala sekolah memiliki tanggung jawab yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar mengajar

dengan baik dan melakukan supervisi sehingga kemampuan guru-guru meningkat dalam membimbing muridnya.

Kepala sekolah semestinya mampu menjadi contoh integritas yang patut di contoh oleh guru dan murid di sekolah. integritas seorang pemimpin sangat mempengaruhi kualitas kepemimpinan seseorang, dengan integritas yang baik, seorang pemimpin dalam hal ini kepada sekolah akan ditaati, dihormati oleh guru dan siswa yang dipimpinnya, sehingga dapat tercipta lingkungan organisasi sekolah yang tertib dan kondusif. Kepala sekolah juga sudah selayaknya untuk fokus dalam mengawasi apa yang terjadi di dalam kelas sebagai inti dari baik tidaknya pendidikan di dalam sekolah. keberlangsungan kepengawasan kelas ini sangat penting untuk menjaga kualitas kegiatan belajar mengajar di sekolah tersebut.

### **3. Mengelola guru dan staf**

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga sekolah, termasuk pengembangan guru dan staf. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku warga sekolah melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern.

Mengelola guru dan staf merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia yang potensial serta berperan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga sekolah,



termasuk pengembangan guru dan staf. Pengembangan guru dan staf merupakan pekerjaan yang harus dilakukan kepala sekolah dalam manajemen personalia pendidikan, yang bertujuan untuk mendayagunakan guru dan staf secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

Menurut Akhmad Sudrajat ada beberapa hal yang harus kepala sekolah ketahui dalam mengelola guru dan staf, yaitu:

a. Merencanakan kebutuhan guru dan staf

Pengembangan guru dan staf merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang jelas dan tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan guru dan staf lainnya. Karena itu, sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analisis*) dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan). Informasi ini sangat membantu penentuan jumlah guru dan staf yang diperlukan, dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Spesifikasi jabatan ini memberi gambaran tentang standar kualitas minimum pegawai yang sesuai dan dapat diterima untuk melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya.

Pengadaan guru dan staf merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan guru dan staf di sekolah, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan guru dan staf yang sesuai<sup>17</sup>

b. Melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf

Pengadaan guru dan staf merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan guru dan staf di sekolah, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan guru dan staf yang sesuai kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutmen, yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon guru dan staf yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercapak. Untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan seleksi, melalui ujian lisan, tulisan, dan praktik.

c. Mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesi guru dan staf

Program pengembangan guru dan staf memberi penekanan pada pembentukan keterampilan profesional merka gunaperbaiki layanan sekolah. cara yang dapat ditempuh adalah mengikutsertakan guru dan staf pada kegiatan-kegiatan seperti pelatihan, penataran, seminar, workshop, pemagangan dan pendampingan yang dapat diselenggarakan oleh lembaga pemerintah, perguruan tinggi, atau lembaga non-oemerintah. Selain itu, program pengembangan guru dan staf berbasis sekolah dapat pula dilaksanakan melalui program-program yang direncanakan sendiri oleh sekolah dan/atau melalui jaringan antar-sekolah. Musyawarah Guru Mata

---

<sup>17</sup>Mulyasa, *Op-Cit*, h. 64

Pelajara (MGMP) adlah salah satu wadah yang sering dimanfaatkan guru bidang studi sejenis untuk pengembangan diri.

- d. Melaksanakan mutasi dan promosi sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah.

Yang dimaksud dengan mutasi yaitu pemindahan guru atau staf karena alasan tertentu, seperti pengangkatan PNS, pemindahan tugas dan lain sebagainya, sedangkan promosi adalah suatu kesempatan yang diberikan oleh pihak sekolah untuk guru atau staf tertentu, seperti menjadi wali kelas atau waka sekolah.

- e. Mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah.

Menurut Mortimore, mengidentifikasikan beberapa cara yang dilakukan oleh sekolah efektif dalam pemberian insentif, seperti memberi penghargaan kepada guru yang berprestasi dalam kegiatan olahraga dan sosial. Bentuk-bentuk penghargaan kepada guru dan peserta didik yang berprestasi dapat berupa materi: seperti hadiah dan non-materi: seperti pemberian sertifikat penghargaan dan lencana.

Penghargaan non-materi dapat pula diberikan dalam bentuk nominasi guru terbaik dan peserta didik terbaik secara berkala (misalnya): mingguan, bulanan, semesteran, atau tahunan serta diumumkan secara luas di sekolah. bentuk-bentuk penghargaan ini berfungsi untuk membangkitkan dan

menularkan semangat kerja dan meningkatkan etos kerja bagi guru, serta dapat menumbuhkan minat dan bakat peserta didik.<sup>18</sup>

Pengembangan guru dan staf mencakup:

1. Perencanaan
2. Pengadaan
3. Pembinaan dan pengembangan
4. Promosi dan mutasi
5. Pemberhentian
6. Kompensasi
7. Penilaian

Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya guru dan staf diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai secara dapat melaksanakan pekerjaan yang baik dan berkualitas.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan bapak Muhdini, S.Pd selaku kepala sekolah SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung, beliau mengatakan bahwa :

“merencanakan kebutuhan guru dan staf setiap tahun ajaran kita mengadakan analisis kebutuhan guru dan karyawan, jika misal ada guru yang mengundurkan diri kemudian ada yang diangkat PNS, kita mengajukan kepada yayasan membuat analisis kebutuhan guru kekurangan dan kelebihan guru. Jika kita kurang guru atau karyawan kita ajukan ke

---

<sup>18</sup> *Ibid*, h. 78

yayasan, jadi yang menerima ketetapan yaitu yayasan. Rekrutmen dan seleksi juga yayasan yang menyeleksi berdasarkan ajuan dari sekolah, dalam mengelola pembinaan dan pengembangan profesional guru diadakan pelatihan workshop kerja sama dengan LPMP. Karena kita sekolah swasta, mutasi tidak ada, mutasi itu ketentuan yayasan, sedangkan kalau karyawan ada mutasi karyawan, selanjutnya kalau promosi dari sekolah hanya sebatas promosi untuk menjadi wali kelas, jadi tidak ada promosi untuk naik jabatan karena kita sekolah yayasan. Mengenai pengelolaan pemberian kesejahteraan guru ada yang di tanggung sekolah dan ada yang di tanggung atau didanai oleh yayasan, kerjasama antara sekolah dan yayasan sama-sama bertanggung jawab untuk kesejahteraan guru dan karyawan”.

Pengembangan guru dan staf merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan guru dan staf di sekolah, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan guru dan staf yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutmen, yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon guru dan staf yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercapak. Untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan seleksi melalui ujian lisan, tulisan, dan praktik. Namun adakalanya, pada suatu organisasi, pengadaan pegawai dapat didatangkan secara *intern* atau dari dalam organisasi saja, apakah melalui promosi atau mutasi. Hal tersebut dilakukan apabila formasi yang kosong sedikit, sementara pada bagian lain ada kelebihan pegawai atau memang sudah dipersiapkan.

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan ibu Lela Utama, S.Pd, MM selaku waka humas SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung, beliau mengatakan bahwa :

“Dalam merencanakan kebutuhan guru dan staf dengan RPS, RPS yaitu Rencana Pembelajaran Sekolah. Rekrutmen dan seleksi guru dan staf

biasanya diumumkan lewat website tim yayasan SMP dengan melalui test wawancara, mengajar, manajemen, dan IT (Ilmu Teknologi). Kepala sekolah dalam mengelola kegiatan pembinaan dilakukan dengan pemantauan setiap saat secara bijaksana dan kehati-hatian, serta melakukan mutasi dan promosi dengan proses tim-tim yang ada disekolah. Mengenai pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf berhubungan langsung dengan yayasan”.

Dalam mengelola guru dan staf, SMP Al-Azhar menerapkan proses pembinaan dan pengembangan menurut Hartati Sukirman yang di tinjau dari sudut manajemen secara umum, yaitu:<sup>19</sup>

1. Menganalisis kebutuhan: analisis kebutuhan dilakukan dengan cara mengidentifikasi keterampilan kinerja, menyusun program-program yang sesuai, melaksanakan riset, dan meningkatkan kinerja.
2. Menyusun rancangan instruksional: rancangan intruksional meliputi sasaran, metode instruksional, media, urutan dan menggambar mengenai materi pelatihan, yang merupakan kurikulum bagi program pelatihan tersebut.
3. Mengesahkan program latihan: suatu program pelatihan harus memperoleh pertimbangan dan persetujuan dari unsur instansi yang berwenang.
4. Tahap implementasi: tahap ini merupakan tahap pelaksanaan program pelatihan yang menggunakan berbagai teknik pelatihan misalnya diskusi, lokakarya, dan seminar, dalam rangka penyampaian pengetahuan kepada para peserta program pelatihan.
5. Tahap evaluasi dan tindak lanjut: pada tahap ini program pelatihan dinilai sejauhmana keberhasilannya atau kegagalannya, aspek yang perlu dievaluasi misalnya kemampuan dan hasil belajar, reaksi peserta terhadap program pelatihan, dan perilaku kinerja setelah mengikuti program pelatihan.

Hasil wawancara tersebut diperkuat dengan hasil wawancara ibu Rita Yosi Agrealova, A.Md selaku staf tata usaha SMP Al-Azhar Way Halim Bandar Lampung, beliau mengatakan bahwa :

“kepala sekolah dalam memenuhi kebutuhan guru dan staf sesuai dengan kebutuhannya, seperti kebutuhan jam nya berapa, kebutuhan siswanya

---

<sup>19</sup>Mohamad Mustari. Ph.D, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015), h. 224

berapa, dan biasanya guru yang diterima PNS langsung diajukan ke yayasan agar tidak terjadi kekosongan. Rekrutmen dan seleksi guru dan staf kembali ke yayasan, penguji tetap perwakilan dari pihak sekolah, sekolah hanya mengajukan dan menguji. Dalam mengelola kegiatan pembinaan beliau secara langsung memberi arahan dan terjun, selain itu dalam melaksanakan mutasi tidak pernah ada, sedangkan dengan promosi dengan pengajuan reward pada PGRI. Selanjutnya pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf kembali lagi ke yayasan”.

Wawancara di atas diperkuat dengan hasil wawancara yang penulis lakukan kepada bapak Wagino, S.Pd selaku guru Pendidikan Agama Islam SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung, beliau mengatakan bahwa :

“Dalam merencanakan kebutuhan guru dan staf dengan bertanya kepada masing-masing bidang kekurangannya apa, baru diajukan ke yayasan dan yayasan yang mencari tergantung dengan kebutuhannya, rekrutmen dan promosi juga yang menentukan adalah yayasan. Mengelola kegiatan pembinaan juga dilakukan dengan rapat rutin personal, intrening house atau pelatihan-pelatihan atau pengajian rutin 1 bulan sekali dan tempatnya berpindah-pindah. Mutasi dan promosi dari pihak sekolah tidak ada, jika promosi biasanya dalam bentuk reward yang berupa umroh yang diberikan kepada guru dan staf yang sudah bekerja selama 15tahun. Mengenai pengelolaan pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf kembali lagi ke yayasan yang menentukan”.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan diperkuat dengan teori diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwasannya, kepala sekolah dalam melakukan pengelolaan guru dan staf terlebih dahulu melakukan perencanaan pengelolaan sumber daya manusia dengan menanyakan terlebih dahulu apa saja kebutuhan dari guru dan staf tersebut, kemudian mengajukan kebutuhan ke yayasan. Dalam melaksanakan mutasi, promosi dan pemberian kesejahteraan guru dan staf yayasan yang mengelola.

Dari kesimpulan tersebut, penulis menganalisis bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah terlaksana sesuai dengan teori yang penulis gunakan, kompetensi yang dilakukan sudah sesuai dengan indikator kompetensi manajerial dari teori Akhmad Sudrajat.

Pengembangan guru dan staf merupakan pekerjaan yang harus dilakukan kepala sekolah dalam manajemen personalia pendidikan, yang bertujuan untuk mendayagunakan guru dan staf secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu hubungan personalia yang harus dilaksanakan kepada kepala sekolah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi guru dan staf untuk mencapai tujuan pendidikan, membantu guru dan staf mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier guru dan staf, serta menyelaraskan tujuan individu dengan organisasi sekolah.

Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan pengembangan guru dan staf bukanlah pekerjaan yang mudah, karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan guru dan staf secara pribadi. Karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mengerjakan instrumen pengelolaan guru dan staf seperti daftar absensi, daftar urut kepangkatan, daftar riwayat hidup, daftar riwayat pekerjaan, dan kondite guru dan staf untuk membantu kelancaran pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan penentu keberhasilan pendidikan pada sekolah yang dipimpinnya. Kesimpulan yang terdapat dari penelitian ini terbagi kedalam beberapa indikator Kompetensi Manajerial Kepala di SMP Al- Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung diantaranya pada Perencanaan sekolah, Memimpin sekolah, dan Mengelola guru dan staf, yaitu:

1. Perencanaan sekolah di susun setiap tahun ajaran baru yang melibatkan kepala sekolah, jajaran guru dan staf, serta yayasan Al-Azhar yang bertujuan untuk memajukan sekolah yang dipersiapkan untuk menunjang kemajuan sekolah. Hal ini sesuai dengan indikator dalam teori Akhmad Sudrajat yang peneliti gunakan.
2. Dalam memimpin guru dan staf, kepala sekolah selalu mengikut sertakan seluruh komponen sekolah, mulai dari seluruh guru, staf dan juga yayasan dalam setiap pengambilan keputusan.
3. Untuk mengelola guru dan staf yang ada di bawah naungannya, kepala sekolah selalu mengadakan evaluasi setiap pertengahan tahun ajaran dan mengikut sertakan guru atau staf dalam pelatihan-pelatihan maupun workshop guna meningkatkan kualitas belajar mengajar peserta didik agar

hasilnya maksimal sesuai dengan tujuan sekolah yaitu menciptakan lulusan, baik di bidang akademik maupun di bidang non-akademik serta menciptakan lulusan yang bernuansa islami.

## **B. Rekomendasi**

Sebagai akhir dari penulisan skripsi ini, dengan mendasarkan pada penelitian yang peneliti lakukan, maka peneliti ingin memberikan rekomendasi atau saran yang mungkin dapat menjadi bahan masukan maupun pertimbangan bagi kepala sekolah dalam kepemimpinannya, dalam hal ini berkaitan:

1. penyusunan perencanaan sekolah, perencanaan sekolah yang dilakukan kepala sekolah sudah sangat baik dengan menyiapkan perencanaan sekolah setiap tahun ajaran baru. Semoga hal ini dapat dipertahankan dan peneliti merekomendasikan dalam perencanaan sekolah ini tidak hanya dibuat pada awal tahun saja tetapi dari pertengahan tahun pelajaran sudah dipersiapkan serta diakhir dilakukan evaluasi terhadap perencanaan sekolah tersebut.
2. Memimpin guru dan staf, hal yang dilakukan kepala sekolah dalam pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal sudah baik. Peneliti merekomendasikan agar kepala sekolah terus melibatkan seluruh warga sekolah dalam pengambilan keputusan untuk kemajuan sekolah
3. Mengelola guru dan staf merupakan keharusan kepala sekolah dalam kepemimpinannya, kepala sekolah dalam mengelola guru dan staf sudah

dilakukan dengan baik. Peneliti merekomendasikan supaya kepala sekolah untuk lebih intensif melakukan pelatihan ataupun workshop guna meningkatkan sumber daya manusia secara optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Ghani, Rahman, abd, 2014, *Metodologi Penelitian Tindakan Sekolah*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada)
- Adi. 2016. Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Kecamatan Kuala Kampar Kabupaten Pelalawan Proponsi Riau. *Jurnal akuntabilitas manajemen pendidikan*. Vol 4 No 1.
- Agus P, Nurtanio. 2010. Strategi Mengembangkan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. No 02.
- Agrealova, Yosi Rita, Wawancara Ketua Tata Usaha SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung, Tanggal 18 Maret 2019
- Al-Qur'an Mushaf Lajnah Pentashih, 2007, *Al-Qur'an dan Terjemah*, (Surabaya: Fajar Mulya)
- Ambarita, Alben, 2015, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Graha Ilmu)
- Barkah, Januar. 2014. Meningkatkan Kinerja Guru Melalui Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi di Madrasah. *SOSIO e-KONS*. Volume 6 no 1.
- Chairunnisa, Connie, 2016, *Manajemen Pendidikan Dalam Multi Perspektif*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada)
- Citra, Sukma Jeka, 2015, Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di MTs Nurul Hidayah, (Skripsi Program Strata Satu Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Lampung)
- Daryanto, 2011, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta)

- Fuad, Nurhattati, 2014, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat*. (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada)
- Hadi, Sutrisno, 1983, *Metode Research*, (Yogyakarta: Psikologi UGM)
- Handoko, T. Hani, 2009, *Manajemen*, (Yogyakarta)
- Hapsari, Galuh Ekanasia. 2016. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Efektivitas Perpustakaan Sekolah. *manajer pendidikan*. Volume 4 no 6.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2016, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara)
- Jamali, Arif. 2013. Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Lingkungan, Motivasi Guru, Terhadap Prestasi Siswa SMA Muhammadiyah Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. Volume 1 Nomor 1.
- Kaelan, 2012, *Metode Penelitian Kualitatif Interdisipliner bidang Sosial, Budaya, Filsafat, Seni, Agama dan Humaniora*, (Yogyakarta: Paradigma)
- Makawimbang, Jerry H, 2012, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta)
- Matahir, Nurul Surasuwasti; Masaong, Abd. Kadim; Arsyad, Arfan. 2017 'Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah Dalam Penyusunan RAPBS Melalui Workhshop Di Sekolah Menengah Pertama', *Jurnal Riset Dan Pengembangan Ilmu Pengetahuan*, 2.1
- Muhdini, Wawancara Kepala Sekolah SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung, Tanggal 18 Maret 2019
- Mulyasa, 2012, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara)

- Musfah, Jejen, 2011, *Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group)
- Miftahuddin, Teuku, dkk. 2014. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Lhoksukon, Kabupaten Aceh Utara. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Volume 2 No. 1.
- Nabuko, Cholid dan Ahmadi, Abu, 2015, *Metodelogi Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara)
- Ningrat, Koentjara, 1994, *metode-metode Penelitian Masyarakat*, (Jakarta: Gramedia Utama)
- Ph.D, Mohamad Mustari, 2015, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada)
- Pidarto, Made, 2011, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta)
- Prameswari, Ayu Diah, 2017, Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung, (Skripsi program srata satu Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung)
- Sagala, Syaiful, 2009, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta)
- Salim, Nur Agus. 2017. Peningkatan Efektivitas Pengelolaan Sekolah Melalui Penguatan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah. *Manjemen dan supervisi pendidikan*. Volume 2, Nomor 1.
- Sari, Nova, 2017, Peran Manajerial Kepala Madrasah Dalam Rangka Mencapai Standar Mutu Pengelolaan di MAN 1 Moodel Bandar Lampung, (Skripsi program srata satu Manajemen Pendidikan Islam Universitas Raden Intan Lampung)

Sudjana, Nana, 1999, *Tuntutan Penyusunan Karya Ilmiah, Makalah, Skripsi, Tesis, Disertasi*, (Bandung: Sinar Baru Algensido Offset)

Sugiono, 2007, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta)

Sugiono, 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta)

Surjana, I Ny, dkk. 2013. Kontribusi Supervisi Akademik, Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Tabanan. *E-jurnal program pascasarjana universitas pendidikan ganesha program studi administrasi pendidikan*. Volume 4.

Triatna, Cepi. 2015. 'Membangun Komunitas Belajar Profesional Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah', *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 22.1

Utama, Lela, Wawancara Waka Humas SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung, Tanggal 18 Maret 2019

Wagino, Wawancara Guru Pendidikan Agama Islam SMP Al-Azhar 3 Way Halim Bandar Lampung, Tanggal 18 Maret 2019

Wahjosumidjo, 2011, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada)

Wahyudi, 2012, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta)

Walid, Muhammad. 2008. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah/Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Kelulusan. *Madrasah*. Volume 1 No 1.

Yogaswara, Atep. 2010. Kontribusi Manajerial Kepala Sekolah dan Sistem Informasi Kepegawaian terhadap Kinerja Mengajar Guru. *Jurnal Penelitian Pendidikan*. Vol 11, No. 2.

### **Kisi – Kisi Wawancara**

1. Mampu merencanakan penyusunan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan :
  - 1) Bagaimana caranya bapak menguasai teori perencanaan sekolah ?
  - 2) Bagaimana strategi bapak dalam menyusun perencanaan strategi (renstra) ?
  - 3) Bagaimana rencana operasional (renop) ?
  - 4) Seperti apa rencana tahunan pengembangan sekolah ?
  - 5) Bagaimana rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) ?
  - 6) Bagaimana rencana program kegiatan ?
  - 7) apa saja langkah-langkah dalam menyusun proposal kegiatan ?
  
2. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal :
  - 1) Seperti apa cara mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan tujuan strategi sekolah kepada guru dan staf ?
  - 2) Bagaimana cara mengkoordinasikan guru dan staf ?
  - 3) Bagaimana cara berkomunikasi dengan guru dan staf dalam memberikan pengarahan dan penegasan ?
  - 4) Apakah di sekolah sudah membangun kerjasama tim (team work) ?
  - 5) Hal apa yang digunakan untuk melengkapi guru dan staf dengan keterampilan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing – masing ?
  - 6) Keterampilan apa yang digunakan untuk melengkapi staf dalam kemajuan sekolah ?
  - 7) bagaimana cara memimpin rapat ?
  - 8) langkah apa saja yang digunakan dalam pengambilan keputusan ?
  - 9) bagaimana cara menerapkan manajemen konflik di sekolah ?



3. Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia optimal :

- 1) Bagaimana melengkapi kebutuhan guru dan staf dalam rencana pengembangan sekolah ?
- 2) Langkah apakah yang di gunakan dalam rekrutmen dan seleksi ?
- 3) Dalam mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan sekolah apa saja yang di lakukan ?
- 4) Hal apa yang dilakukan dalam melaksanakan mutasi dan promosi terhadap guru dan staf ?
- 5) Bagaimana cara mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf ?

## LAMPIRAN FOTO



Gambar 1.2 wawancara dengan bapak Muhdini, S.Pd selaku kepala sekolah SMP AL-AZHAR 3 Way Halim Bandar Lampung



Gambar 1.3 Wawancara dengan ibu Lela Utama, S.Pd, MM selaku waka Humas



Gambar 1.4 Wawancara dengan ibu Rita Yosi Agrealova, A.Md selaku Ketua Tata Usaha



Gambar 1.5 Wawancara dengan bapak Wagino, S.Pd selaku guru Pendidikan Agama Islam

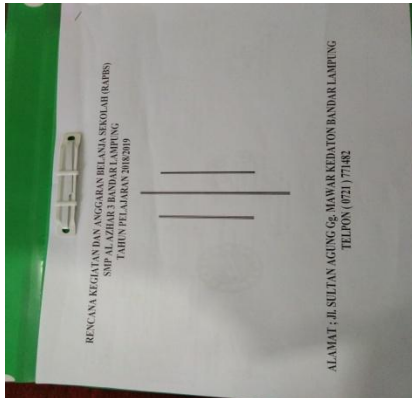


Gambar 1.6 bapak Muhdini, S.Pd saat memimpin rapat

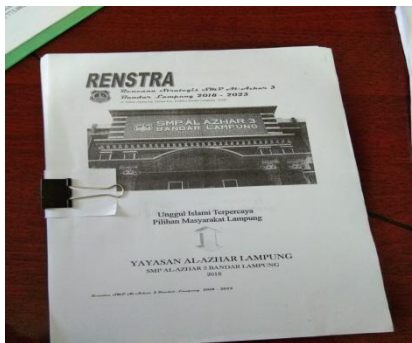


Gambar 1.7 Rapat bersama Waka, guru dan staf

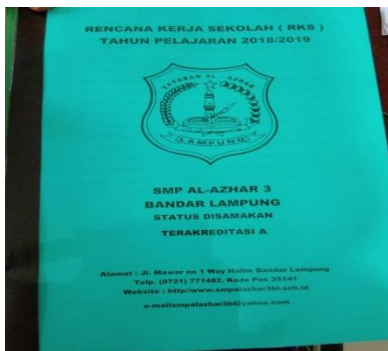




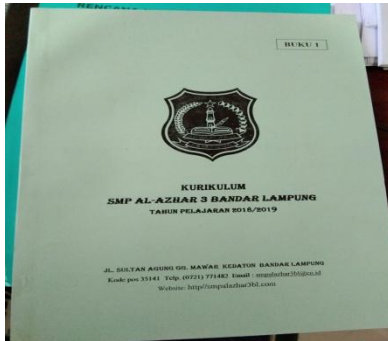
Gambar 1.8 Rencana Kegiatan dan Anggaran Belanja Sekolah (RAPBS)



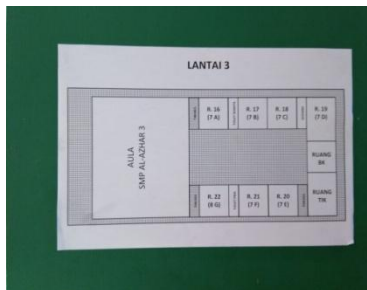
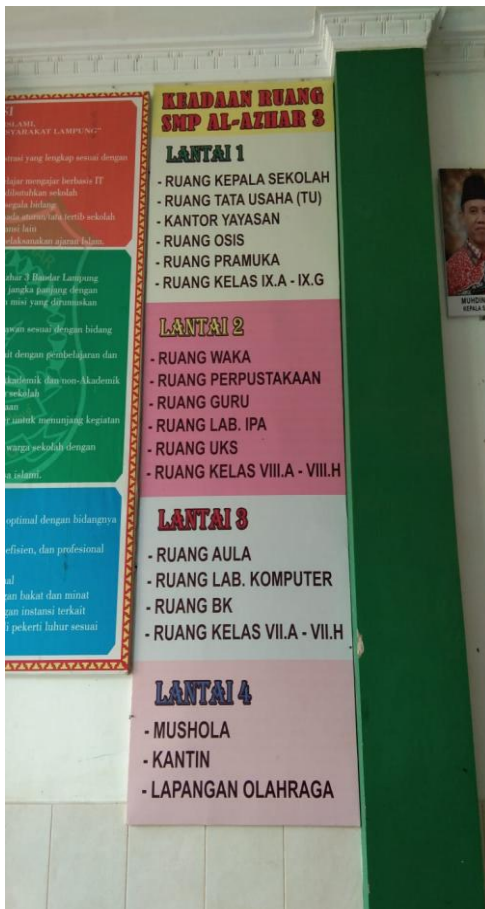
Gambar 1.9 Rencana Strategis (Renstra)



Gambar 1.10 Rencana Kerja Sekolah (RKS)



Gambar 2.1 Kurikulum SMP AL-AZHAR 3 Bandar Lampung



Gambar 2.2 Keadaan Ruang SMP AL-AZHAR 3 Bandar Lampung



**KEMENTERIAN AGAMA RI  
UIN RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

*Alamat : Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame – Bandar Lampung Telp. (0721) 703260*

**KARTU KONSULTASI**

Nama : Emi Istiyana  
NPM : 1511030145  
Fakultas/Jurusan : Tarbiyah dan Keguruan/Manajemen Pendidikan Islam  
Pembimbing I : Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd  
Pembimbing II : M. Afif Amrullah, M.Pd.I  
Judul Skripsi : Kompetensi Manajerial Kepala SMP Al-Azhar 3 Way Halim  
Bandar Lampung

| No  | Tanggal Konsultasi | Masalah yang Dikonsultasikan | Paraf Pembimbing |      |
|-----|--------------------|------------------------------|------------------|------|
|     |                    |                              | I                | II   |
| 1.  | 18 September 2018  | Perbaikan Judul              |                  | .... |
| 2.  | 10 Oktober 2018    | Pengajuan Bab I-III          |                  | .... |
| 3.  | 3 Desember 2018    | Perbaikan Bab I- III         |                  | .... |
| 4.  | 6 Desember 2018    | Acc Bab I-III                |                  | .... |
| 5.  | 7 Desember 2018    | Pengajuan Bab I-III          | ....             |      |
| 6.  | 12 Desember 2018   | Acc Bab I-III                | ....             |      |
| 7.  | 14 Desember 2018   | Seminar Proposal             | ....             | .... |
| 8.  | 15 April 2019      | Pengajuan Bab I-V            |                  | .... |
| 9.  | 15 April 2019      | Acc Bab I-V                  |                  | .... |
| 10. | 22 April 2019      | Pengajuan Bab I-V            | ....             |      |
| 11. | 29 April 2019      | Perbaikan Bab I-V            | ....             |      |
| 12. | 29 April 2019      | Acc Bab I-V                  | ....             |      |
| 13. |                    | Sidang Munaqosah             |                  |      |

Bandar Lampung, April 2019

Pembimbing I

Pembimbing II

**Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd**  
NIP. 19640711 1991 03 2003

**M. Afif Amrullah, M.Pd**  
NIP. 19900217 2015 03 1004